



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
COLECCIONISMO DE JUGUETE Y ARTE POPULAR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

ALEJANDRA ORTEGA ARROYO

**PROFESOR GUÍA:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
EDUARDO RAMÓN KOHLER ESCOBAR**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA DE COLECCIONISMO DE JUGUETE Y ARTE POPULAR

La empresa en estudio es Confetty. Una empresa familiar que actualmente se enfoca a la comercialización de coleccionismo de juguete y arte popular en México; aunque no siempre fue así. En sus inicios, se trató de una empresa dedicada a la venta de peluches, regalos y juguetes genéricos.

La principal oportunidad que motiva el negocio es la necesidad humana de confeccionar una historia del arte personal que impulse la relación emocional por sobre el criterio económico del objeto; hecho que se aprecia de manera especial en la generación de los *millennials* y que contribuye, en gran medida, al importante crecimiento que ha tenido la industria del juguete en los últimos años.

Este documento propone una forma viable para aprovechar la oportunidad de negocio identificada e impulsar el crecimiento de la empresa. Se aplica una estrategia de liderazgo enfocado en diferenciación. El objetivo principal es alcanzar una posición de liderazgo en la industria del coleccionismo de juguete y arte popular en México, que se propone lograr principalmente a través del canal de venta *online*.

A lo largo de la investigación se realiza un análisis externo e interno, un análisis de la estrategia, un plan de reestructuración, un plan de negociación estratégico para lograr la unión organizacional, un plan de marketing que incluye el cambio de nombre de la marca, un plan económico y finalmente un plan de mitigación de riesgos.

Un hallazgo significativo de la investigación es que, a más de 20 años operando, lo que se consideraba como una sola empresa resultaron ser dos, las cuales están cobijadas bajo el mismo nombre de marca. De ahí la necesidad de validar el grado de unión conveniente entre las dos empresas que actualmente son independientes (Confetty Norte y Confetty Sur). El plan de negociación estratégico aborda las posibilidades de alianza y fusión a varios niveles. Todo ello para encontrar la mejor manera de salvaguardar la existencia de dos empresas que, pese a la experiencia ganada con los años, hoy muestran signos de falta de sustentabilidad para el mediano-largo plazo.

Se requiere una inversión de \$353.300 dólares. Esto para casi triplicar las ventas al finalizar el séptimo año, incrementándolas de \$500.000 a \$1.500.000 dólares anuales. Se estima que el valor presente neto de la empresa considerando el valor residual es de \$2.836.566 dólares. El proyecto es rentable en tanto la tasa interna de retorno (26,19%) casi duplica al coste medio ponderado del capital (14,65%).

I. DEDICATORIA

Para aquellos que gustan de la confección o que en algún momento imaginaron la búsqueda incipiente de una colección soñada.

A los emprendedores que se sobrepusieron al estigma de que, del dicho al hecho hay mucho trecho.

A los estrategas, que me enseñaron que uno no debe tener lo que no está dispuesto a perder y que me ayudaron a descubrir dónde se cruza mi gusto por la filosofía y los negocios.

A mi familia, que me ha sabido transmitir el discernimiento en las situaciones más difíciles.

II. AGRADECIMIENTOS

A mis padres y a mis tíos que me enseñaron que para tener manzanas hay que sembrar árboles.

A los profesores con profunda vocación que he conocido a lo largo de mi vida, y por quienes he podido entender que el aprendizaje, así como la construcción de uno mismo, es interminable.

A mis compañeros y amigos de viaje, que me han enseñado que el talento y el sentir son elementos independientes de las naciones, que todos vamos de paso y que el tiempo a destiempo no existe.

A mis compañeros de alegrías y de dolor, que me han enseñado que la perfección no es humana, pero vale la pena intentarla.

A las mascotas excepcionales que hablan con las miradas.

A la vida, por prestarme momentos para recoger la cultura que nos han dado los tiempos.

III. TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	ALCANCE Y OBJETIVOS	2
3.	METODOLOGÍA	3
4.	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	4
	4.1 Análisis Externo (Análisis PESTEL para el Macroentorno y Análisis de la Industria)	4
	4.2 Análisis Interno (De recursos y capacidades)	11
5.	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA	22
	5.1 Planteamiento inicial	22
	5.2 Visión	23
	5.3 Misión	23
	5.4 Credo	23
	5.5 Valores	24
	5.6 Factores claves del éxito	25
	5.7 Objetivos	27
	5.8 Estrategia Genérica	27
	5.9 Organigrama 1.0	28
	5.10 Roles y Funciones	28
6.	HALLAZGO EN LA INVESTIGACIÓN	29
	6.1 Descripción del Hallazgo	29
	6.2 Diagnóstico situacional: Dos empresas bajo un mismo nombre de marca	31
7.	PLAN DE REESTRUCTURACIÓN	33
	7.1 Identificación y análisis de síntomas de una reestructuración	33
	7.2 Conclusiones de los síntomas de la reestructuración	47
	7.3 Plan de Acción para la Reestructuración	48
8.	PLAN DE NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICO	50
	8.1 Introducción al caso	50
	8.2 Análisis de la Negociación	51
	8.3 Planificación de la Negociación	57
	8.4 Selección del escenario más viable	61
9	MARKETING DE LA NUEVA EMPRESA	64
	9.1 Estrategia	64
	9.2 Marketing Mix	72

	9.3 Plan y Control	74
10	PLAN FINANCIERO	74
	10.1 Ingresos del Proyecto	74
	10.2 Egresos del Proyecto	75
	10.3 Inversión	76
	10.4 Valuación Corporativa	76
	10.5 Análisis de sensibilidad	79
	10.6 Conclusiones	80
11	GESTIÓN DEL RIESGO DEL PROYECTO	81
	11.1 Identificación de riesgo crítico del proyecto	81
	11.2 Gestión del riesgo crítico del proyecto y plan de mitigación	82
	11.3 Conclusiones de la gestión del riesgo	83
12	CONCLUSIONES GENERALES	84
13	GLOSARIO	85
14.	BIBLIOGRAFÍA	88
15.	ANEXOS	95
	15.1 Anexo 1 – Categorías de juguete	95
	15.2 Anexo 2 – Límites de biodisponibilidad de elementos químicos en los juguetes para niños menores de tres años de acuerdo a la NOM-252-SSA1-2011	95
	15.3 Anexo 3 – Tipo cambiario & análisis de volatilidad [peso MXN/DLS] ene 2012- may 2017	96
	15.4 Anexo 4 – Tipo cambiario & análisis de volatilidad [peso MXN/DLS] jun 2017- may 2019	98
	15.5 Anexo 5 – Los juegos que más juegan los niños mexicanos	99
	15.6 Anexo 6 – Comercio electrónico en México (25)	100
	15.7 Anexo 7 – Ejemplos de envolturas para regalos	102
	15.8 Anexo 8 – Presentación al directorio para formular la estrategia (Dic-2016)	103
	15.9 Anexo 9 – Descripción de cargo Gerente de Compras	108
	15.10 Anexo 10 - Encuesta de Mercado No.1	110
	15.11 Anexo 11 - Encuesta de Mercado No.2	116
	15.12 Anexo 12 – Acotaciones de cargos organizacionales Norte y Sur	117
	15.13 Anexo 13 – Modelo de pronóstico mensual en la sucursal 2 (MXN)	118
	15.14 Anexo 14 – Estado de Situación Financiera (2016)	125
	15.15 Anexo 15 – Estado de Resultados (2013-2016)	126
	15.16 Anexo 16 – Proyección Estado de Resultados (2017-2025) Sin implementación de proyecto	127

15.17 Anexo 17 – Tipo cambiario considerado	128
15.18 Anexo 18 – Análisis de la Ventaja Corporativa: Antes del Hallazgo	128
15.19 Anexo 19 – Evolución de población ocupada por nivel de ingresos en México (2007-2013) (37)	130
15.20 Anexo 20 – Distribución física de los principales competidores en el territorio nacional	131
15.21 Anexo 21 – Exploración de competencia desde Facebook	132
15.22 Anexo 22 – Valuación de Adhesión para Marcas del Coleccionismo de Juguete y Arte Popular: Set de Distribuidores minoristas en México	133
15.23 Anexo 23 –Valuación de Adhesión para Marcas del Coleccionismo de Juguete y Arte Popular: Set de Marcas Globales de Manufactura	141
15.24 Anexo 24 – Tasas de Inseguridad en México (30) p.154	146
15.25 Anexo 25 – Incidencia delictiva en Morelos (30) p.204	148
15.26 Anexo 26 – Gráficos de análisis del comportamiento Costos e Ingresos Confetty Norte	149
15.27 Anexo 27 – Gráficos de análisis del comportamiento Costos e Ingresos Confetty Sur	150
15.28 Anexo 28 – Gráficos de análisis del comportamiento Costos, Ingresos y Demanda Confetty Norte + Sur	150
15.29 Anexo 29 – Metodología de Valuación para la Adhesión de Marcas del Coleccionismo de Juguete y Arte Popular	151
15.30 Anexo 30 – Análisis de Insolvencia	154
15.31 Anexo 31 – Modelo ASH aplicado al análisis sobre la viabilidad de la unificación entre Confetty Norte y Confetty Sur	155
15.32 Anexo 32 –Perfil personal DISC para los accionistas y propietarios de Confetty Norte y Confetty Sur	157
15.33 Anexo 33 – 4 Niveles de Madurez y Estilos de liderazgo (74)	165
15.34 Anexo 34 –Valuación corporativa (Sin inversión de nuevo proyecto)	167
15.35 Anexo 35 –Desglose de costos asociados a la Fase I y Fase II del proyecto	170
15.36 Anexo 36 –Establecimiento de objetivos	171
15.37 Anexo 37 – Proyección de Estado de resultados (2017-2025) Con Proyecto: Escenario Regular	171
15.38 Anexo 38 – Medios publicitarios de influencia en la decisión de compra	172
15.39 Anexo 39 – Desglose de ingresos.	173
15.40 Anexo 40 – Matriz de evaluación de riesgos.	174
15.41 Anexo 41 – El proteccionismo estadounidense y México	174

IV. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de elementos de propuesta de valor definidos por la alta dirección	22
Tabla 2. Comparación del índice de insolvencia obtenido para Confetty vs Tabla de estándar de valores del modelo de probabilidad de insolvencia (38)	33
Tabla 3. Cálculo del margen neto, ROA y Razón circulante. Para más información sobre estado de resultados, ver anexo 15.....	34
Tabla 4. Estimación de venta perdida por falta de financiamiento	40
Tabla 5. Características de los competidores directos	41
Tabla 6. Estimación del precio promedio de artículos vendidos por marcas comercializadoras minoristas de juguete de colección en México. Información sobre obtención de tasa pesos mexicanos/dólares en referencia (49).....	42
Tabla 7. Fase I. Obtención de datos de las marcas. * Precio promedio calculado en las Tablas Auxiliares (Secciones de las 13.22.6 a la 13.22.9) en función de los ítems principales de su página web.....	45
Tabla 8. Fase II. Categorización de las marcas.	45
Tabla 9. Cálculo resumido del índice de Adhesión.....	46
Tabla 10. Resultados del Índice de Adhesión para las marcas de distribución.	46
Tabla 11. Síntomas de la reestructuración y recomendaciones	48
Tabla 12. Análisis comparativo de diferencias y similitudes presentadas por Confetty Norte y Confetty Sur en su ambiente Social.	53
Tabla 13. Análisis de la viabilidad de las sinergias a partir de la gestión de las similitudes y diferencias de ambas empresas.	54
Tabla 14. Aplicación del Modelo de Dyer, Kale y Singh para definir cuándo aliarse y cuándo adquirir empresas (11).....	57
Tabla 15. Estimación del tamaño de mercado del entretenimiento mexicano en cantidad de personas y ventas anuales, y su gasto per cápita en entretenimiento, * (58) , ** (59).....	67
Tabla 16. Desglose de ingresos 2017-2021. Para visualizar horizonte completo (2021-2025), ir al Anexo 39.	74
Tabla 17. Egresos del proyecto.....	75
Tabla 18. Montos anuales de inversión. Para más información sobre actividades incluidas en cada cuenta, ver anexo 35.	76
Tabla 19. Tabla de Análisis de sensibilidad para VAN incluyendo valor residual.....	79
Tabla 20. Tabla de Análisis de sensibilidad para VAN sin incluir valor residual	80
Tabla 21. Matriz de Gestión del Riesgo en relación con su gravedad para el cumplimiento de los objetivos de sección 5.7.2.....	83
Tabla 22. Categorías de juguete según clasificación de la industria estadounidense según la organización The Toy Association	95
Tabla 23. Tipo cambiario & análisis de volatilidad [peso MXN/DLS] ene 2012- may 2017 (57)	97
Tabla 24. Tipo cambiario & análisis de volatilidad [peso MXN/DLS] jun 2017- may 2019. (21)	98

Tabla 25. Resultados de la encuesta: “Cómo se divierten los niños” (24).....	99
Tabla 26. Evolución del comercio electrónico en México (2009-2015).....	100
Tabla 27. Productos más comprados a través de internet.	100
Tabla 28. Estados de la República Mexicana con mayor número de compras electrónicas.	101
Tabla 29. Categorías de productos más vendidos en línea.	101
Tabla 30. Estado de Situación Financiera (2016-2020)	125
Tabla 31. Estado de Resultados 2013-2016.	126
Tabla 32. Estado de Resultados 2017-2020	127
Tabla 33. Estado de Resultado (2020-2025).....	128
Tabla 34. Auxiliar para asignar el grado de descripción de la marca en su categoría..	152
Tabla 35. Auxiliar para asignar el grado tecnológico asociado a la marca.....	153

V. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Balanza Comercial de México de acuerdo a datos del INEGI. Series Originales. Comercio Exterior (19)	5
Ilustración 2. Clasificación de egresos de la Empresa Confetty.	6
Ilustración 3. Análisis de cadena de valor	12
Ilustración 4. Vista miniatura del Canvas del modelo de negocio dividido en las secciones A, B, C, D	14
Ilustración 5. Sección "A" del Canvas de modelo de negocio.....	15
Ilustración 6. Sección "B" del Canvas de modelo de negocio.....	15
Ilustración 7. Sección "C" del Canvas de modelo de negocio.	16
Ilustración 8. Sección "D" del Canvas de modelo de negocio.	16
Ilustración 9. Ranking de ciudades con más de 100.000 habitantes y mayores índices de secuestro en México, 2016.	19
Ilustración 10. Importaciones de juguete en México por origen 2015.....	20
Ilustración 11. Ingresos de la industria estadounidense del juguete por categoría en 2016.	21
Ilustración 12. Ejemplo visual de productos distribuidos.	21
Ilustración 13. Declaración de visión.	23
Ilustración 14. Declaración de valores de la firma.	25
Ilustración 15. Organigrama funcional actual (versión 1.0).	28
Ilustración 16. Análisis comparativo del, Confetty Norte vs Confetty Sur: 2 empresas ..	30
Ilustración 17. Modelo de resolución de conflictos Thomas Killman: identificación de estilos de negociación para Confetty Norte y Confetty Sur.	31
Ilustración 18. Versión 1.1 del Organigrama de Confetty Norte y Confetty Sur. Resalta áreas comunes y diferencias de las dependencias organizacionales Norte y Sur. Es una versión modificada del Organigrama 1. (Ilustración 16)....	32
Ilustración 19. Gráfica de utilidades. Para más información sobre el pronóstico, ver Anexo 13.....	34
Ilustración 20. Ciclo de vida de la firma y su relación con la necesidad de reestructura. (9).....	35
Ilustración 21. Timeline de apertura y cierre de sucursales Confetty. *Ver nota sobre Inseguridad	36
Ilustración 22. Masas Ingresos vs Costos. Ver nota 12.....	37
Ilustración 23. Demanda esperada, ingresos y costos. Para más información ver anexo 28.	37
Ilustración 24. Costos más relevantes para Confetty Norte	38
Ilustración 25. Costos más relevantes para Confetty Sur.....	38
Ilustración 26. Gestión esperada de la demanda vs Costos incurridos por Confetty Norte y Confetty Sur.	39
Ilustración 27. Diagrama de formulación del modelo de valuación de marcas del coleccionismo y arte popular.....	43
Ilustración 28. Mapa de posicionamiento para marcas distribuidoras minoristas de coleccionismo en México. Mapeo de valores de la tabla 10.	47

Ilustración 29. Acciones generales sugeridas y clasificadas por tipo de reestructuración.	49
Ilustración 30. Resultados del modelo ASH aplicado al análisis sobre la viabilidad de la unificación entre Confetty Norte y Confetty Sur	52
Ilustración 31.. Mapa de la relación en negociación (37)	55
Ilustración 32. Agenda de competencias de Hamel y Prahalad aplicada para la relación entre Confetty Norte y Sur en el corto plazo.	56
Ilustración 33. Análisis de los aspectos negociables en común y en conflicto	58
Ilustración 34. Análisis de posiciones e intereses	59
Ilustración 35. Establecimiento de Límites de la Negociación	60
Ilustración 36. Solución propuesta para la negociación.	61
Ilustración 37. Organigrama 2.1	63
Ilustración 38. Organigrama 2.2	63
Ilustración 39. Estratos sociales en México y su filtro por estratos con oportunidad económicamente alcanzables de compra	65
Ilustración 40. Histograma de edades de los clientes. Datos basados en pregunta 1 de Encuesta de Mercado del anexo 10.	65
Ilustración 41. Gráfico de segmentos identificados por ocupación y estilo de consumo. Basado en Anexo 10	66
Ilustración 42. Lluvia de ideas sobre nombre de la empresa por parte de alta dirección.	69
Ilustración 43. Opinión del cliente sobre el cambio de nombre de la Marca Confetty. Encuesta 1 anexo 10, pregunta 16.	70
Ilustración 44. Encuesta No. 2 Opinión del cliente sobre el cambio de nombre de la Marca Confetty.	71
Ilustración 45. Propuesta de cambio en el Nombre y Logotipo de la nueva empresa.	72
Ilustración 46. Slogan	73
Ilustración 47. Descomposición de ingresos por canal Físico y Online.	75
Ilustración 48. Obtención del ROIC y su ajuste en capital de trabajo invertido después del monto a financiar.	77
Ilustración 49. Cálculo WACC	77
Ilustración 50. Obtención de índices para cálculo de WACC (62)	78
Ilustración 51. Cálculo de Valor presente neto (NPV) con y sin Valor residual (TV) para la estimación del valor de Propiedad (Equity) de la empresa usando el método de Flujo de Fondos Descontados (DCF Method).	78
Ilustración 52. Gráfico tridimensional de Análisis de sensibilidad para VAN incluyendo valor residual.	79
Ilustración 53. Identificación de riesgos potenciales del proyecto que provocarían el fracaso en el alcance de los objetivos.	82
Ilustración 54. Diapositiva 1, portada.	103
Ilustración 55. Diapositiva 2, índice.	104
Ilustración 56. Diapositiva 3. Marco contextual sobre la estrategia y el ejercicio estratégico.	104
Ilustración 57. Diapositiva 4, explicación de objetivos de la presentación.	105

Ilustración 58. Diapositiva 5, Introducción a la dinámica para la formulación de la estrategia.	105
Ilustración 59. Diapositiva 6, obtención de resultados.....	106
Ilustración 60. Diapositiva 7, Obtención de resultados.....	106
Ilustración 61. Diapositiva 8, Conclusiones del ejercicio, identificación de necesidades del cliente y propuestas de solución.	107
Ilustración 62. Diapositiva 9. Descripción de los efectos buscados para satisfacer las necesidades identificadas con las soluciones propuestas	107
Ilustración 63. Diapositiva 10. Revisión de hitos importantes en la historia de la empresa.	108
Ilustración 64. Primera página de la encuesta de mercado No.1	110
Ilustración 65. Segunda página de la encuesta No.1	111
Ilustración 66. Esquema del análisis de datos en Excel como herramienta para el análisis de la información arrojada por la encuesta No.1.....	112
Ilustración 67. Resultados de las preguntas 1 a la 4.	113
Ilustración 68. Grafico prueba	114
Ilustración 69. Encuesta No.2.....	116
Ilustración 70. Esquema del análisis de datos en Excel como herramienta para el análisis de la información arrojada por la encuesta No.2.....	116
Ilustración 71. Datos históricos y proyecciones mensuales sucursal 2.	124
Ilustración 72. Análisis de la empresa a través del triángulo de la estrategia corporativa de Collis & Montgomery.	129

1. INTRODUCCIÓN

Desde su fundación en 1995, la empresa familiar Confetty, que inició con la venta de regalos, envolturas y juguetes, se ha preocupado por ofrecer productos de alta calidad que evoquen experiencias únicas sobre algún momento especial en la vida de sus clientes. En 1996 se agrega una segunda sucursal, administrada por otra rama de la familia, compartiendo nombre con la primera, pero manteniendo finanzas separadas.

Posteriormente, en el 2000, se incorporó la venta de coleccionismo y arte popular al rubro de ambas empresas, agregando productos exclusivos a la cartera, que han permitido a los clientes conectar experiencias únicas, con algún momento especial de sus vidas. Como ejemplo, cito la historia de un cliente que circundaba la tercera edad y adquirió una pieza de alta gama que era una réplica de la figura de Don Vito Corleone, El Padrino; lo adquirió por el solo placer de sentarse a platicar con él porque le recordaba los momentos en los que hablaba con su padre.

Durante estos años, Confetty se ha enfocado a entregar esta exclusividad, a través de precios razonables para los segmentos socioeconómicos altos y medio-alto de la población mexicana. Lo anterior se solventa a través de la ventaja competitiva actual: *expertise* en el abastecimiento ("olfato" y habilidades de negociación del encargado de compras), óptima localización de los puntos de venta, ambientación de los mismos, y atención personal con el cliente basada en una comunicación oportuna, honesta y transparente.

El tema del coleccionismo podrá parecer un tanto excéntrico, no obstante, sus antecedentes muestran que ha estado presente desde la formación de las primeras comunidades humanas, que practicaban la recolección con fines alimenticios, religiosos y ornamentales (1). Esta industria ha subsistido a través de las diversas estructuras económicas y hoy en día prevalece en países como México, de manera informal entre empresas o individuos, distribuyéndose en mercados o bien, a través del *e-commerce* global (2). En el caso particular de esta nación, existen pocos espacios de adquisición formal de juguetes de colección (2), hecho que se liga con el retiro de las licencias de fabricación con las que trabajaban importantes empresas mexicanas como Lilly Ledi, Plastimarts, Sixa y Jugarama en la década de los 80's, cuando el país era el tercer exportador de juguete a nivel mundial sólo después de China y Brasil (3).

Este trabajo plantea una estrategia rentable para unir u organizar a estas dos empresas, mejorar sus esfuerzos comerciales, operativos, de abastecimiento y control.

Las opiniones son responsabilidad del autor y no necesariamente representan la visión de las empresas involucradas.

2. ALCANCE Y OBJETIVOS

En esta tesis se investiga el contexto en el que se desenvuelve Confetty, y su situación actual, incluyendo su estructura, modelo de negocios, finanzas y estrategia, que, aunque existente, no se había declarado propiamente.

Se formaliza lo anterior, mediante la definición de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y organigrama actual. Adicionalmente, se propone una nueva estrategia, la cual incluye una reestructuración estratégica, organizacional y operativa.

El **objetivo principal**: “Ser líderes en la industria del coleccionismo de juguete y arte popular en México”

Los **objetivos secundarios** desde las diversas perspectivas se enlistan en seguida:

- **Perspectiva financiera:** Superar las 20.000 ventas anuales¹ para 2025.
- **Perspectiva de clientes:** Establecer una estrategia de posicionamiento y rentabilización de cliente.
- **Perspectiva de procesos internos:** Lograr la unificación organizacional
- **Perspectiva de aprendizaje:** Digitalizar y automatizar la compañía a través de herramientas tecnológicas.

¹ Una venta se define como un artículo vendido al precio de producto promedio, en este caso \$74,99 dólares de acuerdo a lo establecido en la *tabla 6*.

3. METODOLOGÍA

Se explora el contexto mediante un análisis del ambiente interno y externo de la empresa. Para el análisis externo se hace un análisis PESTEL (4) para el macro entorno donde se abordan los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Para el micro entorno se hace un análisis de 5 fuerzas de Porter (5) que incluye las cinco fuerzas: poder de negociación con los clientes, rivalidad entre las empresas, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación con los proveedores, amenaza de nuevos sustitutos. Para el análisis interno se realiza un análisis de la cadena de valor (6) a través del cual se define la ventaja competitiva del negocio. También se realiza el CANVAS del modelo de negocio (7) como medio de identificación del cliente, la propuesta de valor, las fuentes de ingresos, relación con el cliente, canales de distribución, recursos clave, actividades clave, red de *partners* y estructuras de costos. También se realiza un análisis FODA (4) que aborda las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa.

Se lleva a cabo en un ejercicio estratégico en el que se utilizaron técnicas que iniciaron explorando las ideas de los dueños la empresa por medio de herramientas potenciadoras del pensamiento divergente (8). Después se usaron herramientas de soporte para el pensamiento convergente (8) que dieron pie a las declaraciones de misión, visión, credo, valores y objetivos. También se identificaron objetivos principales y secundarios, la estrategia genérica a seguir, el organigrama, roles y funciones.

Se realizó la documentación de un hallazgo en la investigación. Incluye un análisis del modelo de negocios de Confetty Norte y Confetty Sur, a raíz del cual se identifican síntomas de una reestructuración (9) y se concluye la divergencia organizacional, esto es, la existencia de dos empresas independientes bajo el mismo nombre de marca.

Se realiza un plan de reestructuración para determinar cursos de acción convenientes en la línea estratégica, operacional y organizacional.

Se despliega un plan de negociación estratégico que busca la unión organizacional. Se divide en dos fases: “Fase I - Alianza de distribución en el Corto-Mediano Plazo” y “Fase II - Fusión por Absorción en el Mediano-Largo Plazo”. Se hace un análisis de gobernabilidad de los sistemas a través del modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH) de Santiago Quijano (10), se evalúan las sinergias y se determina el nivel de integración recomendable a través del modelo de Dyer, Kale y Singh (11); además del respectivo análisis de intereses para buscar un acuerdo en común dentro de los límites de negociación convenientes para ambas empresas (12).

Se formula el marketing de la nueva empresa, el cual incluye una propuesta de cambio de nombre de la marca. Como apoyo al análisis de la competencia, se desarrolla y aplica el modelo de valuación para la adhesión de marcas del coleccionismo de juguete y arte popular (Ver sección 7.4.4.1 y anexo 29) para conocer el nivel de permanencia económica y emocional del consumidor en la marca.

Se realiza el plan financiero, que incluye ingresos, egresos, inversión, valuación corporativa a través del método de flujos descontados (13), así como un análisis de sensibilidad. Finalmente, un plan de mitigación para disminuir el riesgo del proyecto.

Cabe mencionar que los nombres personales usados a lo largo del texto se muestran a partir de sus letras iniciales para fines académicos. Existe soporte conceptual en glosario.

4. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

4.1 Análisis Externo (Análisis PESTEL para el Macro entorno y Análisis de la Industria)

4.1.1 Análisis PESTEL

En seguida se muestra el análisis PESTEL que explora el ambiente político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el cual se enmarca la compañía actualmente (Lugar: México, Industria: Juguete, Actividad: Comercialización)

4.1.1.1 Entorno Político: Riesgo Medio

- México ha sufrido diversas reformas estructurales que lo han hecho pasar de ser un país económicamente dependiente al petróleo a inicios de los 90's, a ser un centro manufacturero a raíz del Tratado de Libre Comercio TLCAN a mediados de los 90's, y ahora ha migrado a ser un centro de comercio internacional, lo que **favorece** el intercambio de diversos productos, entre ellos, los juguetes (14).
- La firma del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP) en febrero 2016 impulsa el intercambio comercial entre países firmantes (Brunéi, Chile, Nueva Zelanda, Singapur, Australia, Canadá, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Perú y Vietnam). En lo que respecta a la industria del juguete, favorece principalmente las exportaciones (15). Ante su rol como importador, la empresa Confetty no se ve tan beneficiada de este acuerdo. Es así que la salida de Estados Unidos el pasado enero 2017 **no afectó tan directamente** a la empresa. Algo similar sucede con el tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que pese a haber consolidado a México como uno de los principales socios comerciales de los Estados Unidos y Canadá, favorece principalmente su posición como país importador. Reflejo de ello es el déficit de 1 Billón de dólares existente en la balanza de pagos mexicana y que implica una mayor cantidad de importaciones vs las exportaciones generadas en México. (15)
- Existe afectación en temas de exportaciones. Tal como lo confirma la dueña de una de las mayores empresas exportadoras de juguete en México, María Teresa Kasuga, indica que las 48 horas que se tardaba el producto en pasar aduana serán incrementadas significativamente, entre otras cosas, eso la alienta a buscar otras opciones de mercado como lo es el chileno (14).
- El incremento de aproximadamente el 20% del precio la gasolina a inicios de 2017 por concepto de nuevo impuesto (IEPS), transporte y almacenamiento y precio de mercado. Dicho efecto fue llamado fenómeno llamado 'gasolinazo' (16). Como efecto previo al alza, existió un desabastecimiento principalmente en los estados de San Luis Potosí, Zacatecas, Michoacán y Guanajuato. A pesar de que no hubo una prolongación significativa del desabastecimiento más allá de un mes aproximadamente, aun así, se

mostró el descontento de los ciudadanos a nivel nacional. Existieron cierres temporales de gasolineras por problemas de distribución. Todo ello derivó en cierres de las principales vías de acceso a las principales metrópolis de México (Ciudad de México, Guadalajara, Querétaro y Monterrey). Para el caso de la empresa Confetty la afectación lo anterior se tradujo en **retrasos no críticos** de la distribución de sus productos.

- Una de las alianzas políticas más significativas para la industria del juguete es la Asociación Mexicana de la Industria del Juguete (AMIJU), la que agrupa a 41 empresas productoras medianas y grandes, entre ellas Mattel, Hasbro y Lego. Dichas empresas exportaron \$1.6 Billones de dólares a Estados Unidos y Canadá durante 2015, lo que representa el 90% del total de juguetes consumidos en dichos países (17). Como puede observarse, casi la totalidad de los artículos producidos en México por las principales empresas de juguete, exportan sus productos.
- En tema de emprendimiento, existen diversos programas de apoyo al Micro, pequeño y mediano empresario. Muestras de ello son el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), el Sistema Emprendedor y el Sistema Nacional de Emprendedores de la Secretaría de Economía, los que **apoyan** con guía en trámites, servicio de *mentoring*, capacitación y apoyo económico (18).

4.1.1.2 Entorno Económico: Riesgo Alto

- México se encuentra en la posición décima de las economías del mundo (en cuanto al PIB respecto de su paridad de compra) y se encuentra estrechamente apalancado a los Estados Unidos principalmente por mercado de exportación. Ello se muestra en el déficit existente en la balanza comercial por -1,092.2 Millones de dólares.

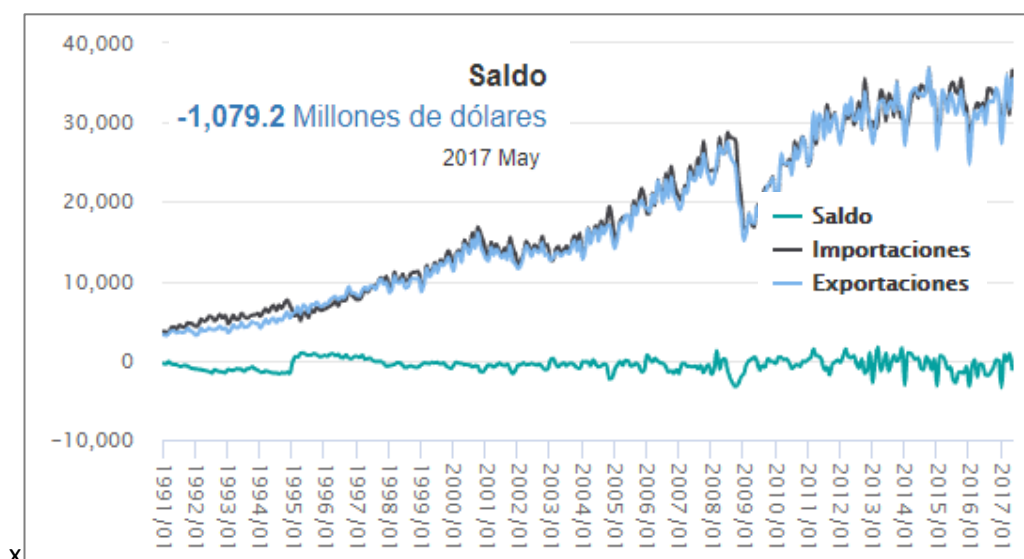


Ilustración 1. Balanza Comercial de México de acuerdo a datos del INEGI. Series Originales. Comercio Exterior (19)

- Aunque México tiene un déficit en la balanza comercial general, presenta un superávit en la relación con los Estados Unidos. Sucede que México es el segundo país más

grande en exportaciones para Estados Unidos, sólo superado por China, (Estados Unidos importa 484 Millones de dólares anuales de China y 236 millones de dólares de México en 2016) (20). Y es que el objetivo de la política proteccionista y de estímulos fiscales que presentan los Estados Unidos en el gobierno de Donald Trump va en torno a reducir sus importaciones en tanto busca favorecer la recuperación de industrias cuyas cadenas de valor no están mayormente dentro de su territorio. De esta manera, con la recuperación de dichas industrias, apunta a impulsar la industria nacional y con ello los efectos multiplicadores internos para generar empleo mejor remunerado. La automatización, la expulsión de inmigrantes y la caída de sus importaciones a lo largo del 2016, son líneas guía del fenómeno del proteccionismo estadounidense a la llegada de Donald Trump. Si sumamos lo anterior a las líneas gubernamentales en México en las que se contrae el gasto público y existe un alza de tasas de interés, deriva en un panorama de desaceleración económica que estanca la inversión nacional, hace menos atractiva la inversión extranjera ante la disminución de posibilidades de exportación a Estados Unidos y en general, aumenta las presiones sobre el tipo de cambio (20), ya que en a lo largo del 2016 el peso mexicano sufrió una devaluación del 15% frente al dólar. Para más información sobre tipo de cambio peso mexicano vs dólar, *ver anexo 3*.

- Lo anterior afecta de sobremanera a las importaciones de México. Para el caso de la empresa Confetty cuyos egresos por importaciones en dólares se conforman por aproximadamente 49% de sus costos totales, este tema es de alta afectación, pues implica un incremento directo en el 7.35% de los costos (Proveniente de la diferencia entre $49\% \times 1.15 - 49\%$, esto es $56.35\% - 49\% = 7.35\%$). En seguida se muestra la composición de egresos actuales.

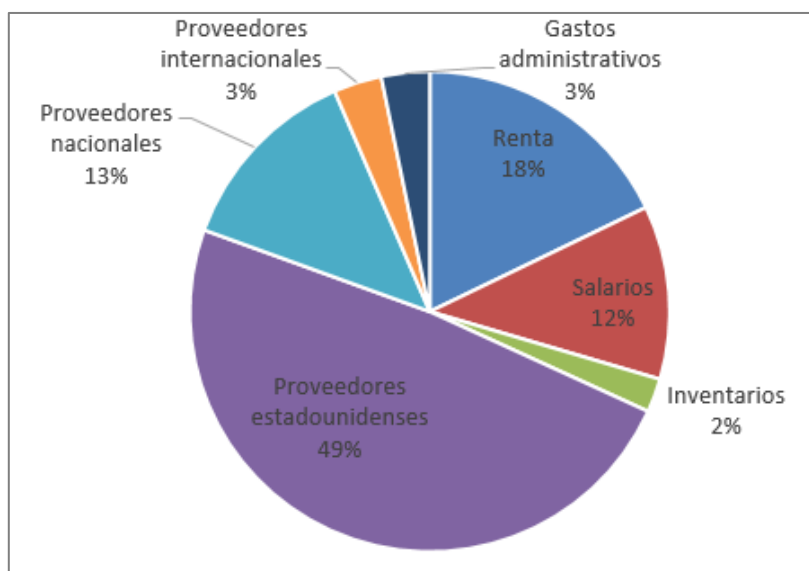


Ilustración 2. Clasificación de egresos de la Empresa Confetty.

Respecto de la estabilización del tipo de cambio, las proyecciones no se muestran tan favorables en los próximos tres años. Se estima una pérdida de paridad del -2.42% en

los próximos tres años (de junio 2017 a mayo 2019) (21). Para más información ver anexo 5 sobre el tipo cambiario y su análisis de volatilidad entre junio-2017 y mayo 2019.

En el contexto de productos tipo *commodities* altamente apalancados con deuda en dólares, este solo elemento habría implicado un serio problema en la continuidad operacional el negocio. Afortunadamente el negocio del juguete y en específico el del coleccionismo con una demanda más inelástica tiende a solventar de mejor manera las variaciones en precio derivadas por el alza en el tipo cambiario. Aun así, se identifica un entorno político con riesgo alto.

4.1.1.2 Entorno Social: Favorable

- Riesgo de contracción de la clase media: Podría esperarse una contracción del estrato medio ante la inestabilidad económica y política de México (22). Este factor afecta en nivel medio a la empresa Confetty ya que los estratos a los que va dirigida son medio-alto y alto.
- La cantidad de *millenials* en México (jóvenes y adultos entre 15 y 34 años) de acuerdo a datos del censo nacional 2010, se encuentra entre los 30 y los 46 millones. Es una generación que busca el establecimiento de vínculos afectivos, de amistad, relaciones políticas, y culturales. Una de las herramientas para establecer dichos vínculos pueden ser los juguetes, tal como lo propone la firma de investigación de mercados *Euromonitor International* (23). Un dato significativo es que el valor del mercado de los juguetes en México creció un 35.7% entre 2009 y 2014, esto implica un crecimiento anual promedio del 6.7% (23). Es así que se puede decir que el mercado del juguete en México ha crecido con los *millenials*.

4.1.1.3 Entorno Tecnológico: Favorable

- De acuerdo a la encuesta: “Cómo se divierten los niños” realizada en 2005 a niños mexicanos de entre 1 y 14 años, la PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) investiga cuáles son los hábitos de los niños de México. Se observa una tendencia a jugar deportes, videojuegos, bicicleta, patines, coches y muñecos, entre otros (24) (*Ver anexo 6*). Lo anterior señala un uso de métodos tradicionales y digitales en los juegos, lo cual es favorable para la empresa Confetty en tanto los videojuegos son un producto complementario del coleccionismo de juguete y arte popular. Sus personajes son comercializables dentro de la categoría de productos de figuras de acción y accesorios. Es así que la tecnología no representa una canibalización del coleccionismo de juguete y arte popular, sino por lo contrario, es un complemento que lo impulsa y que marca tendencias propias de la industria.
- Tendencia en aumento a adquirir productos en línea. El comercio en línea en México ha crecido 900% desde 2009 a 2015. La mayoría son *millenials* (casi el 40%) y están en la Ciudad de México (22%) seguido por los estados de México (10%), Jalisco (9%) y Nuevo León (7%). Los productos más adquiridos respecto del total de su categoría

son ropa (53%), descargas digitales (46%), boletos para eventos (37%), videojuegos y accesorios (22%) (25). Para más información *ver anexo 6*.

4.1.1.4 Entorno Ecológico: Riesgo bajo

- Existe una exigencia en general por el cuidado reputacional y por la producción de juguetes con manufactura higiénica. Cabe mencionar que esto no afecta directamente a la empresa Confetty, pues no es una empresa productora de Juguete, sino que sus actividades se limitan a la distribución; si bien no tendría una afectación legal, es necesario prestar cuidado a este punto ya que los clientes no sólo relacionan la marca con la empresa productora, sino también con la distribuidora. Para las empresas productoras, infringir los límites puede derivar en multas, planes de retiro del mercado y daño de imagen. Un ejemplo de esto podría ser el suscitado en el segundo semestre del 2007 para la empresa productora de juguetes Fisher Price que tuvo que pagar una multa por exceso de plomo en la pintura de sus artículos (26). El mismo caso para Mattel en el mismo período (27) . Ambas empresas fueron imputadas con una multa por 1.25 y 1.5 millones de dólares respectivamente, obligadas a retirar del mercado más de 1 millón de unidades que ya habían sido vendidas, y eso sin contar los esfuerzos comunicacionales y de marketing que incluyeron campañas globales de reconstrucción de marca para intentar reposicionarse como juguete seguro (28). Para el caso mexicano cabe mencionar que dicha condición de aseguramiento está sujeta a lo legal en la Norma Oficial Mexicana NOM-252-SSA1-2011, sobre la SALUD AMBIENTAL. JUGUETES Y ARTÍCULOS ESCOLARES. LÍMITES DE BIODISPONIBILIDAD DE METALES PESADOS, referenciada en el entorno legal de este análisis. Al ser Confetty una empresa comercializadora y no productora tiene bajo riesgo en este aspecto, no obstante, es necesario cuidar que los productos que se importan cumplan con la norma y que se esté alerta a cualquier incidente relacionado con falta administrativa de esta índole por parte de alguno de sus proveedores que sí manufacturan.
- Riesgo climático: inundaciones en época de lluvias pueden causar daños en productos almacenados. En mayo 2017 se suscitaron fuertes lluvias en la Ciudad de México, lo cual ocasionó que en la bodega del sur (ubicada en la región de Coapa, Distrito Federal), se tuvieran daños menores en productos.

4.1.1.5 Entorno Legal: Riesgo bajo

- La reglamentación jurídica de la industria mexicana del juguete se plasma en el marco que rige a la Asociación Mexicana de la Industria del Juguete (AMIJ), que incluye diversas Normas Oficiales Mexicanas (29) publicadas en el Diario Oficial de la Federación, las que versan sobre las características permisibles de los artículos y la seguridad para el usuario. Las normas principales son:
 - NOM-003-SCFI-1993 REQUISITOS DE SEGURIDAD EN APARATOS ELECTRODOMESTICOS Y SIMILARES para resguardar el riesgo de lesión mecánica y/o eléctrica.

- NOM-161-SCFI-2003, SEGURIDAD AL USUARIO-JUGUETES-REPLICAS DE ARMAS DE FUEGO-ESPECIFICACIONES DE SEGURIDAD Y METODOS DE PRUEBA. En ella se especifican las características permitidas para la comercialización y producción de juguetes que asemejan la forma de un arma de fuego.
 - NOM-252-SSA1-2011, SALUD AMBIENTAL. JUGUETES Y ARTÍCULOS ESCOLARES. LÍMITES DE BIODISPONIBILIDAD DE METALES PESADOS. En ella se establecen las especificaciones químicas y métodos de prueba permisibles. Ello incluye los límites de biodisponibilidad y metodología para medir la presencia de ciertos elementos químicos en los juguetes para niños menores de tres años y artículos escolares destinados para preescolares, que debido a sus características planteen el riesgo de chuparse, lamerse o tragarse. Para mayor información ver *Anexo 2*.
- Respecto al marco legal del emprendimiento, existe un convenio de coordinación para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Dicho convenio está impulsado por la Secretaría de Economía y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Vela por la viabilidad, productividad, competitividad, sustentabilidad y el incremento de la participación de las Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas empresas) en los mercados y, en general, por las iniciativas que en materia económica se presentan para impulsar el desarrollo integral del país. Esto es importante para la empresa Confetty ya que hace extensos programas de apoyo por parte del gobierno a los que tendría acceso para aplicar.

4.1.1.6 Conclusiones del análisis externo: riesgo medio

En general, a pesar de la incertidumbre político-económica derivada del fenómeno Trump en México desde la segunda mitad de 2016, existen programas de apoyo al emprendimiento que contrarrestan el efecto desfavorable de la depreciación monetaria dada en los últimos años (Para más información sobre tipo cambiario Peso Mexicano vs Dólar, ver *anexo 3*). Adicional a ello, existen condiciones sociales favorables provenientes de la generación de *millenials* conformada actualmente entre 30 y 46 millones de personas que buscan el establecimiento de vínculos afectivos, de amistad, relaciones políticas, y culturales; y que además muestran una afección por lo tecnológico y por la industria del juguete.

Ello implica que pese a tener una posición política-económica con riesgo medio-alto, dichas condiciones se contrarresten con elementos principalmente tecnológicos y sociales que sirvan de apoyo y presenten así un entorno externo con riesgo medio.

Una medida recomendable en el mediano plazo sería des apalancar, en la medida de lo posible, el vínculo con los Estados Unidos y aprovechar el potencial tecnológico en crecimiento. Así mismo es necesario tomar en cuenta proveedores que cumplan con normativas ecológicas y legales para evitar consecuencias posteriores de daño reputacional.

4.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)

4.1.2.1 Rivalidad entre competidores: Nivel Medio-Bajo

En la venta de juguetes, existe un tipo de competidores que se enfocan en juguetes de calidad media-baja, y cuya estrategia genérica es basada en costos. Aquí encontramos a los *retailers*, que hacen su ganancia en base al volumen, y comercializan productos menos exclusivos. Ellos están orientados a un sector infantil y juvenil.

Por otro lado, tenemos empresas que compiten mediante diferenciación de sus productos de calidad media-alta, comprando o importando productos exclusivos, generalmente de distribución nacional. Es un mercado medianamente segmentado donde se busca tener productos que los demás no tengan, no siendo el precio lo principal.²

Finalmente, las personas naturales también se suman a este segundo grupo, comercializando productos exclusivos, a través de medios online como Mercado Libre, usualmente a menor precio que la compra en una tienda, pero también sin garantía.

4.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores: Nivel Medio

Podemos separar los productos genéricos de los coleccionables. Aquellos genéricos que pueden ser adquiridos en grandes volúmenes a China, por ejemplo, y que usualmente son comercializados por el *retail*. En este caso los proveedores tienen un bajo poder de negociación. Por otro lado, para el caso de los productos coleccionables, los dueños de la propiedad intelectual, como lo son las marcas Disney, Mattel y Hasbro, tienen un mayor poder negociador, pudiendo vender productos originales o licenciados a mucho mayor precio, a través del canal más conveniente para ellos

4.1.2.3 Poder de negociación de los clientes: Nivel Bajo

En general, los clientes tienen un poder de negociación bajo debido a que se les trata más como precio-adoptantes que como entidades negociadoras de precio. Esto debido a que los clientes finales adquieren producto en bajos volúmenes (a menudeo) y por tal motivo no logran negociar economías de escala con sus proveedores. Además, un juguete (especialmente de tipo coleccionable), no se trata de un artículo que el cliente pueda encontrar con certeza en cualquier ocasión y lugar, sino que debe adquirirlo en el momento en el que lo encuentre, sin gran cabida a la negociación.

4.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos: medio-alto

Para el caso de juguetes genéricos, los compradores buscan una experiencia de entretenimiento. Por lo que constituyen productos sustitutos, aquellos del mundo del entretenimiento como viajes, videojuegos, música, parques de diversiones, e incluso también otros como ropa y accesorios. Esto muestra una notable gama de productos que

² Para mayor información ver *sección 7.1.4*

bien podrían ser sustitutos de los juguetes genéricos, por ello sería atribuible un riesgo medio-alto en esta categoría.

Para el caso de juguetes exclusivos, su compra puede realizarse más allá del límite del territorio nacional gracias al Internet, en sitios tales como Amazon, Mercado Libre, Ebay, entre otros. Para estos productos, su facilidad de sustitución es inversamente proporcional al grado de exclusividad que tengan. Es así que mientras más exclusivo sea un juguete, menos sustituible será.

4.1.2.5 Amenaza de nuevos entrantes: medio-baja

Si bien la apertura de tiendas físicas requiere un cierto nivel de inversión, junto con la compra mayorista ya sea nacional o importada, esto no ocurre para el caso online, donde poner un nuevo sitio web o vender a través de Mercado Libre es casi gratis, y puede llegar a miles de clientes con una baja inversión. Es así que las barreras de entrada son mayores para el comercio en tiendas físicas, y menores en el caso del comercio online. Más allá de los aranceles para el caso de productos importados, en México no existen permisos especiales para la comercialización de juguetes de colección. Sin embargo, para el caso de la importación, se requiere contar con una licencia de importador, misma que implica una fuerte inversión y requiere múltiples trámites. Ante ello, la amenaza de nuevos entrantes se considera de nivel medio-bajo.

4.1.2.6 Conclusiones de la Industria

Se tiene un **entorno industrial medianamente atractivo**. Como punto favorable está el bajo poder de negociación de los clientes. Medianamente favorable: la rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de nuevos entrantes dada principalmente por las bajas barreras de entrada al comercio online. Como punto desfavorable se encuentra la amenaza de productos sustitutos.

4.2 Análisis Interno (De recursos y capacidades)

4.2.1 Análisis de la Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva

En seguida se despliega el análisis de cadena de valor para explorar el ambiente interno de la empresa. Es a través de esta herramienta que se buscan identificar los elementos presentes en la ventaja competitiva, a través de los cuales la compañía crea valor y, por ende, rentabiliza.

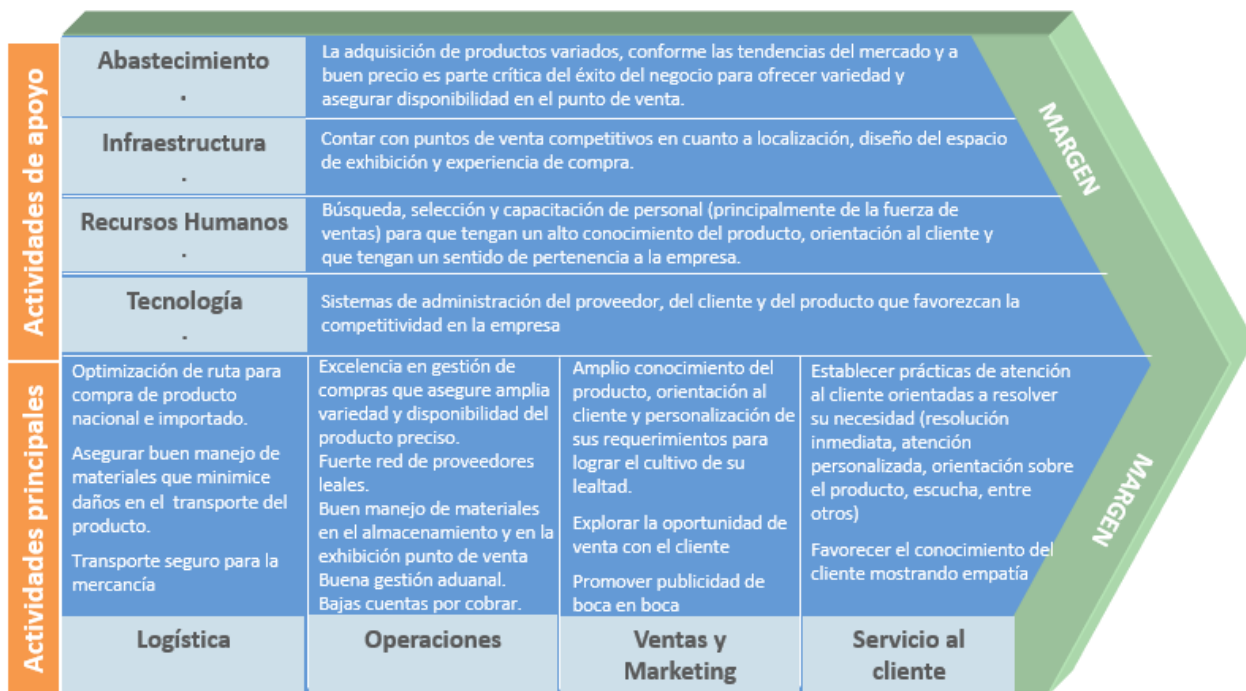


Ilustración 3. Análisis de cadena de valor

A raíz del análisis previo se pueden observar que las principales formas en las que el negocio crea valor son:

- **Creación de valor a través del *expertise* en abastecimiento de los productos:** Utilización del *expertise* que se tiene en el personal del área de compras para negociar, anticipar las tendencias de la industria, ofrecer productos exclusivos, de alta calidad, variados, a buen precio y obtenidos a través de canales que no son los tradicionales usados por los principales actores del *retail* (grandes tiendas departamentales en México son Sears, Liverpool, Sanborns, entre otras) , todo ello alineado con la estrategia de la empresa y las tendencias de la industria del entretenimiento. A lo anterior se le atribuye la denominación de “buen olfato” en el abastecimiento. La variedad se asegura a través de una amplia red de proveedores nacionales e internacionales. Cabe mencionar que una de las herramientas que apoyan la exclusividad y variedad es la incorporación de proveedores de arte popular³. También se negocia, genera y gestiona una red de proveedores altamente leales a través del relacionamiento de largo plazo. Así mismo, se utiliza el *expertise* en abastecimiento para otorgar condición de *inventario en añejamiento*⁴ a aquellas piezas que lo ameriten

³ Ejemplos de proveedores de arte popular son algunos escultores a los que se les compran sus obras. Se trata de esculturas de resina, poli-resina, metal y madera, en relación a personajes de películas y series de televisión.

⁴ **El inventario en añejamiento** contiene piezas almacenadas para fines de venta y/o exhibición no inmediata. La condición para que este tipo de piezas sean puestas en calidad de añejamiento es determinada por el gerente de compras y el objetivo es por una parte permitir la apreciación (incremento de valor) del producto y, por otra parte, tener un elemento novedoso que sea tan exclusivo, escaso y demandado que pueda captar la atención del público en épocas de bajas ventas o cuando así se determine pertinente. Es así que dicha condición de producto en añejamiento es otorgada a las piezas que sean altamente exclusivas como para no tener la certeza de volver a conseguirlas, pero sí de venderlas al poco tiempo de ser exhibidas, además de que sean altamente conocidas como para llamar la atención

durante un tiempo determinado con doble objetivo: por un lado, favorecer la rotación de otros productos considerados como menos favoritos por los clientes mientras las piezas exclusivas están fuera de exhibición; y por otro lado, tener posteriormente una pieza llamativa, muy exclusiva y que pueda insertarse como estrategia publicitaria o de rentabilización de clientes en un momento determinado.

- **Creación de valor a través de la óptima localización de sus puntos de venta:** Situar los puntos de venta en sitios comerciales cómodos y de alta concurrencia para las clases socioeconómicas alta y media alta. Se mide el perfil del cliente en la zona, y también la posición dentro del centro, con alto flujo y cercana a la tienda ancla.
- **Creación de valor a través de la ambientación del espacio:** Aportar un buen diseño del espacio de exhibición que favorezca la experiencia de compra para el cliente. Mostrar el producto de tal manera que los paneles permanezcan lo suficientemente saturados de artículos para ser llamativos, pero evitando aglomeraciones que impidan la visibilidad del producto al cliente. Así mismo se busca realizar agrupaciones en segmentos de producto que favorezcan su reconocimiento y relacionamiento. Por ejemplo, destinar un panel exclusivo de personajes de *Star Wars* en la medida que la exclusividad de los productos lo permita, ya que podría ser poco conveniente que una réplica altamente exclusiva, cara y frágil de un R2D2 quede al alcance de cualquier persona en pro de ubicarlo junto a los demás personajes de su saga. En este caso una mejor ubicación para los productos de réplica sería en una vitrina de acceso controlado.
- **Creación de valor a través de la personalización con el cliente:** se personalizan los requerimientos del cliente en la medida de lo posible. Esto es, tratando al cliente de acuerdo a su necesidad y personalidad, ya sea para darle una resolución inmediata, una atención detallada, proporcionarle orientación sobre el producto, escucharlo, darle seguimiento a sus solicitudes, darle su espacio, ofrecerle un elemento visual distintivo a su producto⁵, favorecer la exhibición de la imagen y perspectiva del producto en anaquel o en la página online (por ejemplo, agregando fotografías claras, estéticas y desde múltiples ángulos), entre otros. Así mismo se busca tener una comunicación honesta y transparente.
- **Creación de valor a través del recurso humano:** personal con buen conocimiento del producto, orientado al cliente y a su rentabilización, que logren dar atención oportuna (no poca, pero tampoco excesiva y enfocada a su requerimiento), tengan un sentido de pertenencia a la empresa y estén alineados con los valores honestidad, determinación, disciplina y originalidad.

del público. La decisión de sacar un producto en añejamiento a la venta es decisión conjunta del gerente de compras y el gerente comercial.

⁵ El elemento visual distintivo refiere a la envoltura de regalo de fabricación propia: cajas de cartón y costales de yute. Para más información ver *anexo 7*.

Es así que la **ventaja competitiva** versa sobre el *expertise en el abastecimiento* para identificar y anticipar tendencias de la industria del coleccionismo y el arte popular, conseguir productos exclusivos, variados, de alta calidad, obtenidos por canales distintos a la distribución masiva, a precios accesibles para la clase media y media alta; la *óptima localización* de los puntos de venta, *ambientación* del espacio de venta, y la *atención personal* con el cliente, basada en una comunicación oportuna, honesta y transparente lograda a través de *empleados* alineado con los valores de la empresa.

4.2.2 Canvas del modelo de Negocio

Para fines de mejor visualización, se procede a presentar la información correspondiente bajo la siguiente estructura:



Ilustración 4. Vista miniatura del Canvas del modelo de negocio dividido en las secciones A, B, C, D

Puntos a destacar sobre el modelo de negocios de la compañía son:

- Fuerte red de proveedores.
- *Expertise* del gerente de compras con altas habilidades de negociación, visión de tendencias de la industria y del negocio, profundo conocimiento del producto y del cliente, además del buen relacionamiento con los proveedores.
- Criticidad de locación del punto de venta.
- Canal primordial de distribución a través de tiendas físicas en algunos de los principales centros comerciales de la Ciudad de México. Actualmente son cuatro sucursales: una ubicada al sur (en centro comercial Galerías Coapa), una al centro (Plaza Central) y dos ubicadas al norte (en Plaza Lindavista, Parque Vía Vallejo).
- Media-Alta disposición de pago de los clientes.
- Estructura de costos con orientación al valor.
- Relacionamiento con el cliente orientado a la construcción de lealtad.
- Como parte social busca transmitir las lecciones aprendidas de la comunidad global las futuras generaciones.

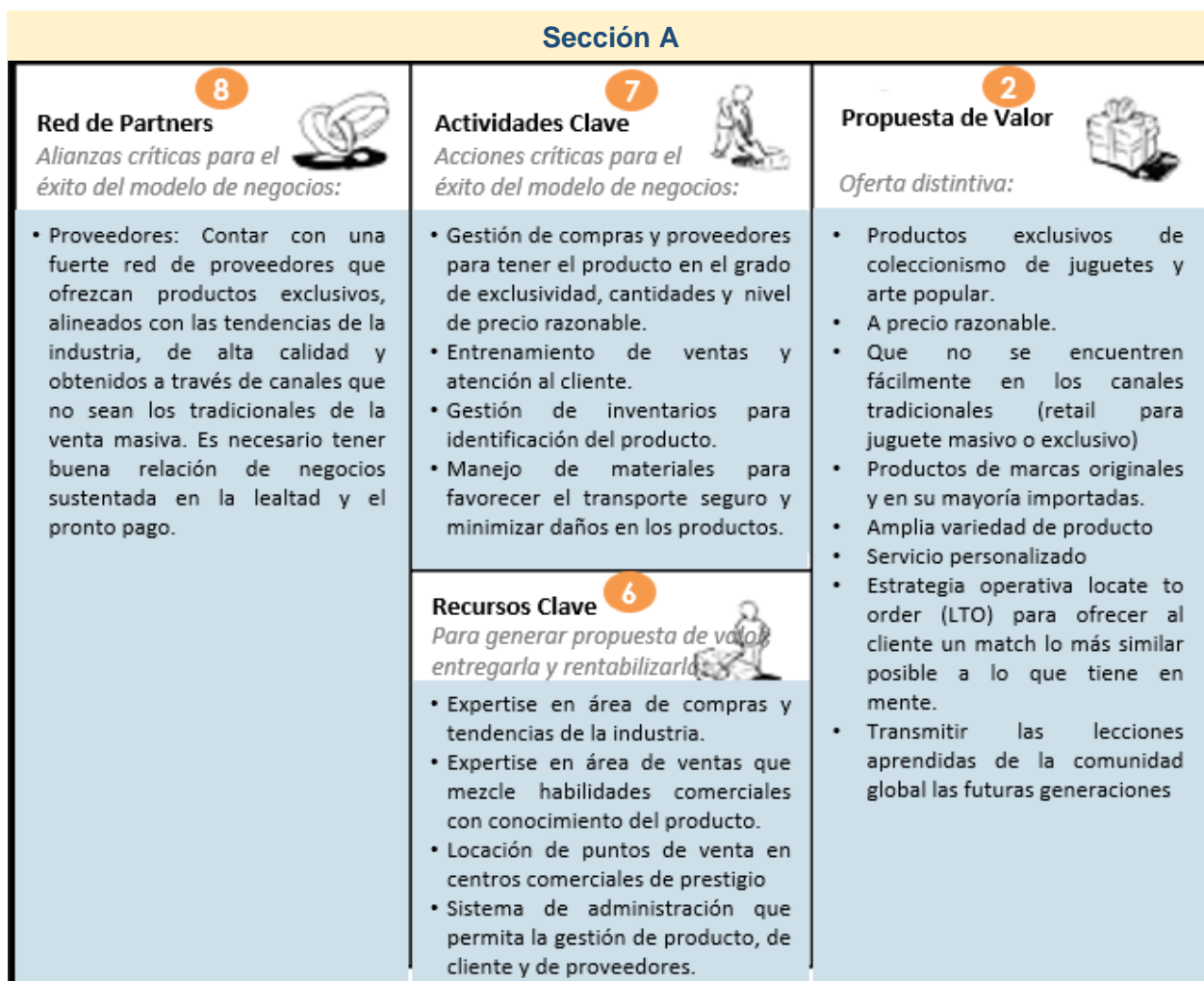


Ilustración 5. Sección "A" del Canvas de modelo de negocio.

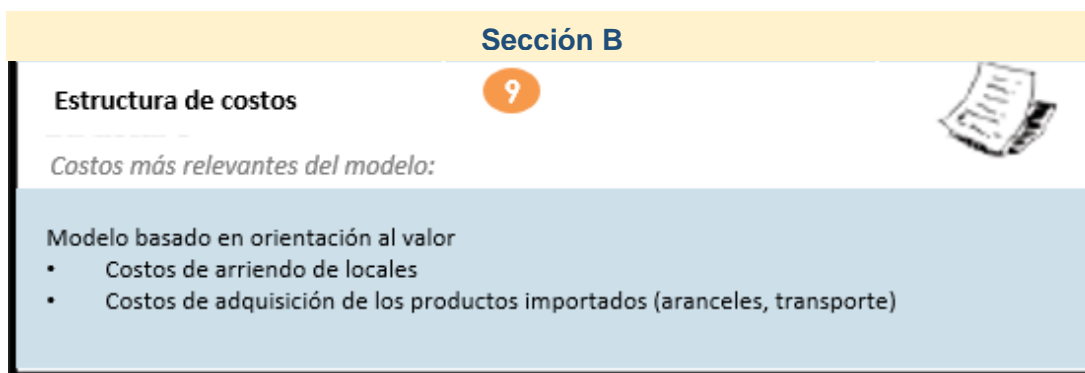


Ilustración 6. Sección "B" del Canvas de modelo de negocio.

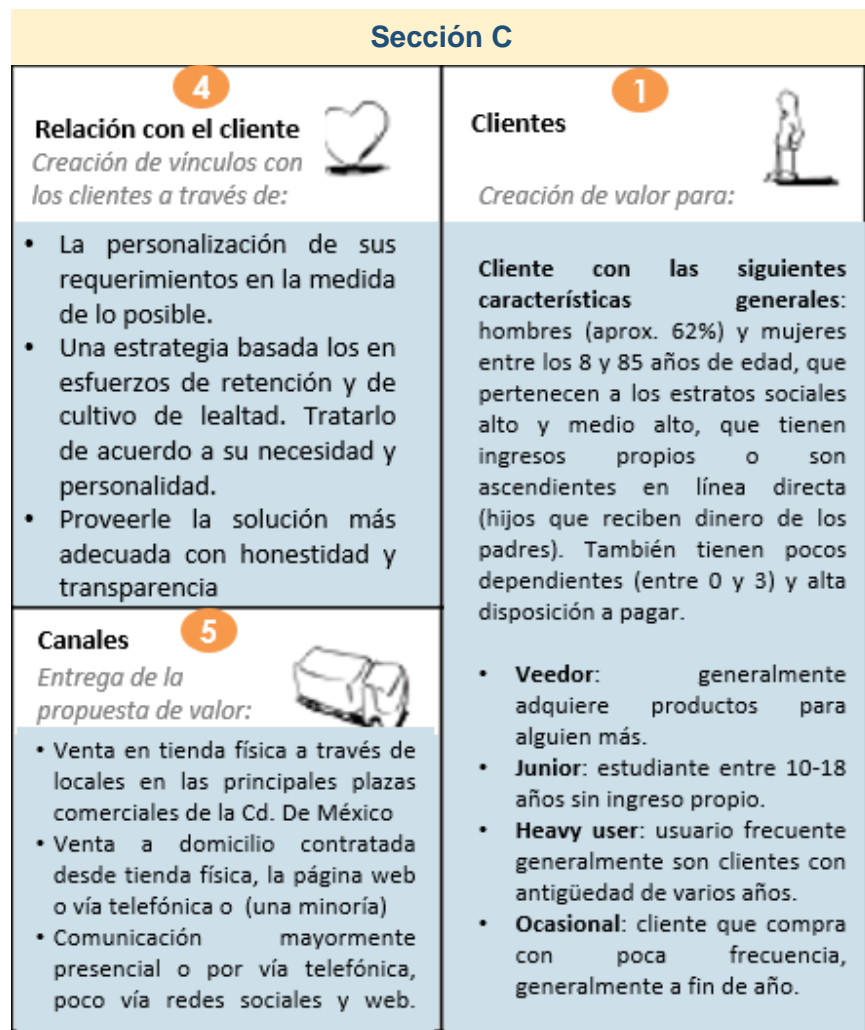


Ilustración 7. Sección "C" del Canvas de modelo de negocio.

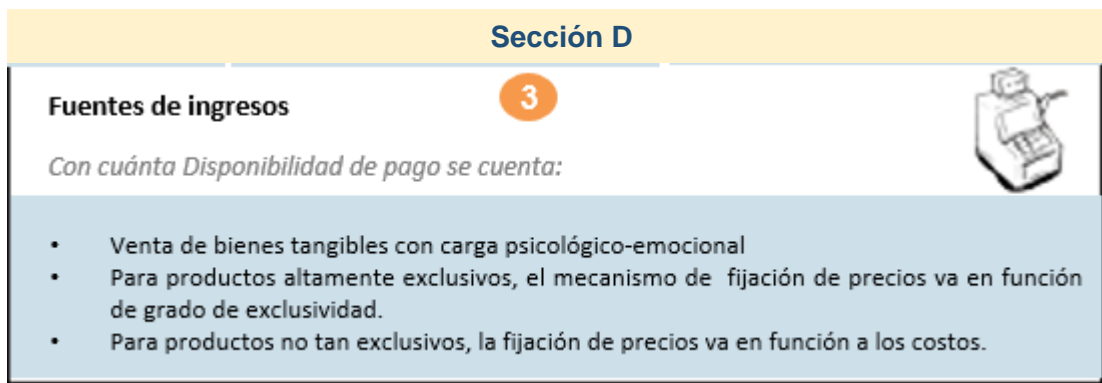


Ilustración 8. Sección "D" del Canvas de modelo de negocio.

4.2.3 Análisis FODA

4.2.3.1 Fortalezas:

- Marca ya establecida, con 20 años en el mercado, ya que el perfil del coleccionista aprecia la antigüedad de sus productos y los establecimientos donde los adquiere.
- Experiencia del personal para atender al cliente en la personalización de la oferta de productos, atendiéndolo en función de su personalidad. Para más información, ver *sección 4.2.1*
- *Expertise* en abastecimiento, gestión de proveedores y captura de productos exclusivos. Para más información, ver *sección 4.2.1*.
- Óptima localización de tiendas actuales determinada situando los puntos de venta en sitios comerciales cómodos y de alta concurrencia para las clases socioeconómicas alta y media alta. Se mide el perfil del cliente en la zona, y también la posición dentro del centro, con alto flujo y cercana a la tienda ancla.
- Ambientación del espacio: paneles sin tantos espacios vacíos, pero sin caer en el extremo de las aglomeraciones que impidan la visibilidad. Agrupación por familias o segmentos de productos.
- Gestión de “inventario de añejamiento” para más información *ver glosario*.

4.2.3.2 Oportunidades

Propias del macro entorno:

- El desarrollo tecnológico abre nuevas oportunidades de venta
- Crecimiento del mercado de los juguetes en México superior al 30% (23)
- Políticas nacionales de apoyo al emprendimiento (18)

Propias de la industria:

- Bajo poder negociador de los clientes permite fijar precios. *Ver sección 4.1.2.3.*
- El producto está orientado a los sectores socioeconómicos alto-alto, alto-bajo, medio-alto y medio-bajo que es menos sensible a las tensiones económicas que los bajos estratos socioeconómicos. *Ver sección 9.1.2.1.*

4.2.3.3 Debilidades

- Organización fraccionada en 2 áreas de negocios independientes. *Ver sección 6.2*
- Previo al esfuerzo realizado en la *sección 5* de esta investigación, no existía una formalización de la estrategia de la empresa, lo que no permitía tener directrices claras para el apoyo a las decisiones estratégicas.

- Presencia online mínima, sin la mantención suficiente para impulsar este canal de venta.
- Falta de un sistema informático de gestión. Actualmente la gestión es llevada de manera manual.
- Compras de productos importados implican un apalancamiento en dólares incrementando así el riesgo de exposición ante el tipo de cambio. Ver *sección 4.1.1.2*.

4.2.3.4 Amenazas

Propias del macro entorno:

- Riesgos políticos por la era Trump (*Ver sección 4.1.1.2*)
- Bajo crecimiento impacta a la capacidad de pago del público mexicano (*Ver sección 4.1.1.2*)
- Tráfico vehicular acentuado por las diversas manifestaciones sociales en la Ciudad de México, ya que, en ocasiones se llegan a obstaculizar las principales vías de distribución, debido a huelgas y paros.
- Devaluación proyectada del peso mexicano (*Ver sección 4.1.1.2*)
- Riesgo de uso de materiales tóxicos por los fabricantes puede repercutir en la reputación de la empresa. (*Ver sección 4.1.1.4*)
- Inseguridad en México. De acuerdo a la investigación de Incidencia de delitos de alto impacto en México realizada por el Observatorio Nacional Ciudadano, la tasa promedio de inseguridad a nivel nacional medida desde el índice de delitos de alto impacto (IDAI) que contempla robo, lesiones, homicidio, dolosos, culposos, patrimoniales, extorsión, secuestro, violación entre otros, es de 15, lo cual representa que 15 de 10,000 habitantes hayan sufrido un delito doloso de alto impacto (30) p.153. Existe también una especial atención en el índice de secuestros, ya que en 2013 la consultora de seguridad Control Risks ubicó a México como el país con el máximo nivel de secuestros registrados en el fuero común a nivel mundial, con un total anual de 1683 casos (30) p.161. Se proyecta que la tasa de carpetas de investigación por homicidio doloso por cada 100 mil habitantes oscile entre 18.26% y 19.79%, cifras que representan un incremento de entre 7.39% y 16.41% para 2017 respecto del año previo (30) p.212.. Así mismo, como se muestra en la siguiente ilustración, las entidades federativas de Morelos, Estado de México y Ciudad de México ocupan los puestos 5, 6 y 9 respectivamente en el ranking de víctimas de secuestro realizado a las entidades federativas con más de 100,000 habitantes en México, 2016. Es importante mencionar que se tiene mayor interés en resaltar esas tres entidades federativas, ya que son en éstas en las que existen o han existido sucursales de Confetty (*Ver ilustración 21*).

Tasas de víctimas de secuestro (Fuero común y Federal) por cada 100 mil habitantes por entidad federativa en México en 2016

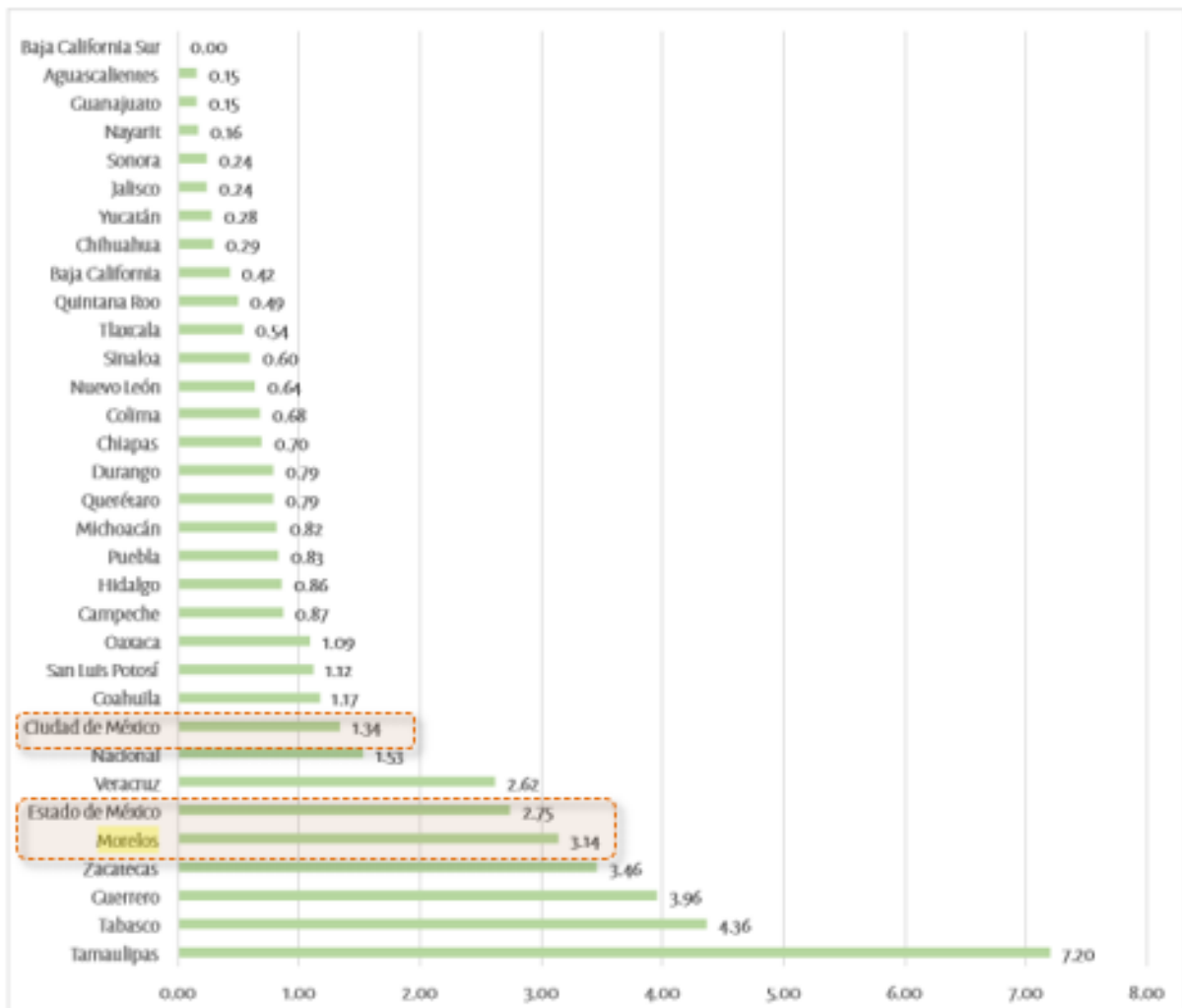


Ilustración 9. Ranking de ciudades con más de 100.000 habitantes y mayores índices de secuestro en México, 2016.

Propias de la industria:

- Existen competidores que usan su mayor tamaño, alcance y recursos (*retail*) como ventaja competitiva.
- Existen competidores informales que usan sus menores costos de operación (C2C) como ventaja competitiva
- Bajas barreras de entrada permiten que aparezcan nuevos competidores C2C
- Sustitutos incluyen productos o servicios de otras industrias con los que es difícil competir por su alcance o precio.
- Empresas importadoras cuentan con licencias exclusivas
- Empresas dueñas de la propiedad intelectual tienen alto poder negociador en precios y canales

4.2.4 Análisis de Categorización de Interés de la Industria

La industria a ser analizada es la del juguete en México, ya que la empresa Confetty comercializa categorías de producto propias de dicha industria en tal país.

La industria del juguete se encuentra compuesta por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, inmersas en un entorno marcado por la temporalidad de fin de año implícita de la industria. Las empresas del juguete están sujetas a tendencias globales que provienen de películas por estrenarse, aniversarios próximos de películas exitosas, series, cómics y otras leyendas.

Cabe mencionar que se utiliza la industria estadounidense como complemento para el análisis, pues de acuerdo a cifras estimadas por los dueños (31), alrededor del 65% de los productos comercializados en Confetty se importan de dicho país, situación que es muy distinta a la del promedio de la industria del juguete en México. Según el reporte de gobierno sobre la industria del juguete mexicano 2016 en el Tratado de Asociación Transpacífico (TPP) (32), del total de las importaciones de juguete por origen, sólo el 6.3% del juguete es importado de Estados Unidos, como se muestra en la siguiente imagen:

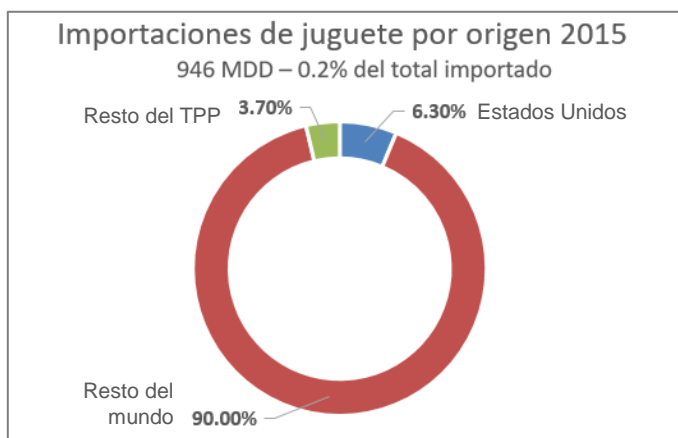


Ilustración 10. Importaciones de juguete en México por origen 2015

Lo anterior haría poco confiable el uso directo de las cifras de la industria mexicana del juguete sin tomar en cuenta el contexto de la industria estadounidense para el caso específico de la empresa Confetty. Adicional, cabe mencionar que el ambiente del juguete en México se relaciona en gran medida con las tendencias que nacen en los Estados Unidos.

Es así que, conforme a la clasificación de la industria estadounidense del juguete, ejemplos de categorías de interés para la empresa son: figuras de acción y accesorios, muñecas, muñecos de peluche, autos a escala, entre otros ligados al mundo del coleccionismo y el arte popular. En general, estamos hablando de artículos que representan un 38% de los ingresos de la industria (33). Para más información sobre la contribución anual por categoría *ver anexo 1*.

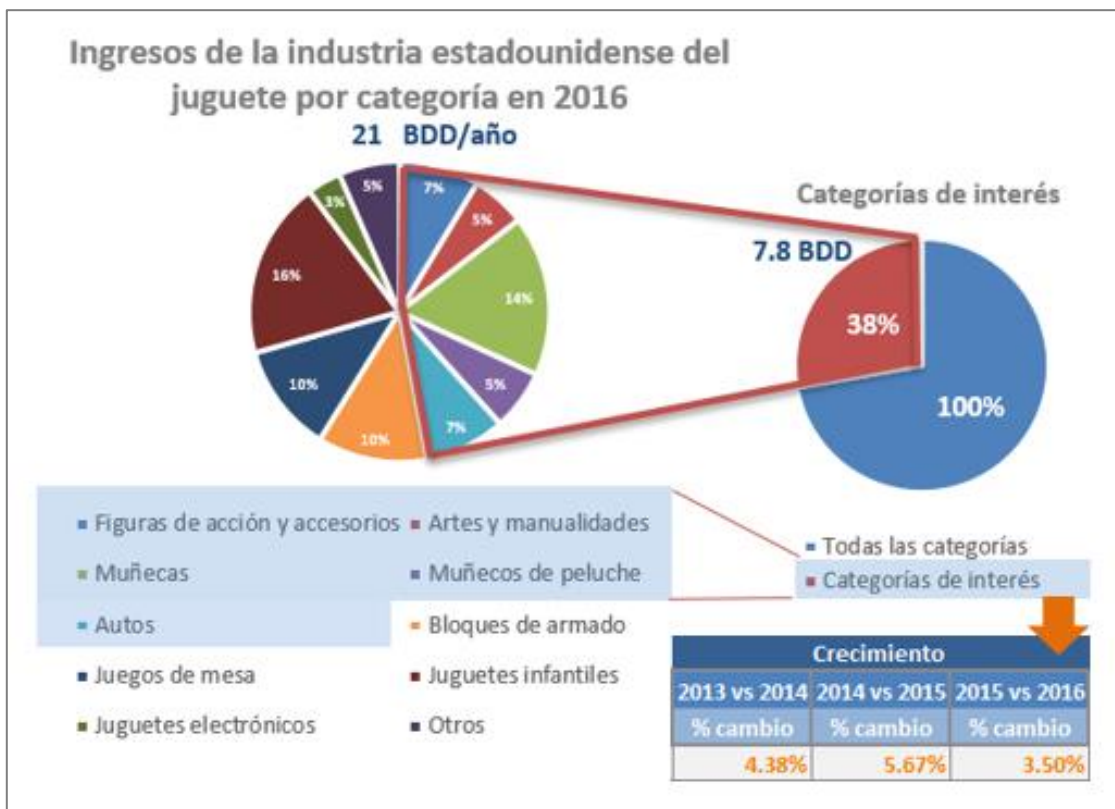


Ilustración 11. Ingresos de la industria estadounidense del juguete por categoría en 2016.

Algunas de las marcas comercializadas son las mostradas a continuación:



Ilustración 12. Ejemplo visual de productos distribuidos.

5. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA

5.1 Planteamiento inicial

Para el desarrollo de la estrategia se planteó un ejercicio cuyos objetivos fueron explorar los intereses de la alta dirección para con el negocio, observar desde la trinchera del cliente las principales necesidades que motivan a adquirir un producto coleccionable y vislumbrar la solución que encamina hacia la satisfacción de dichas necesidades.

Cabe mencionar que previo a este ejercicio se tenía una estrategia no declarada que se seguía por la misma estructura familiar del negocio.

Fue así que con el esfuerzo conjunto del directorio se lograron establecer y declarar formalmente las **necesidades que motivan la estrategia**. Dichos elementos se enlistan a continuación y refieren a las necesidades básicas que busca resolver el cliente vs los efectos-solución que les provee la firma.⁶ Como se puede observar, se tienen íconos específicos para cada elemento, los que facilitan la comunicación, trazabilidad y recordación al momento de compartir la estrategia.











Necesidad	Efectos- Solución	Descripción
 Recordar	1  Efecto cámara	La necesidad de evocar recuerdos gratos (principalmente de la infancia y juventud) se pretende atender a través del efecto cámara que logran los productos, al permitirle al cliente recordar y tangibilizar momentos gratos de su vida.
 Sociabilizar	2  Efecto identidad	La necesidad de sociabilizar con personas de intereses similares se busca atender a través del efecto identidad, ya que los clientes adquieren productos acorde a su gusto y personalidad, misma que los posiciona como miembros de una comunidad con gustos similares.
 Diferencia	3  Ventaja competitiva	La necesidad de diferenciación se busca atender a través del efecto ventaja competitiva, ya que los productos ofrecidos tienen un cierto grado de exclusividad y no son fáciles de adquirir a través de los canales tradicionales del <i>retail</i> masivo
 Autoconfianza	4  Fuerza Interior	La necesidad de reforzar su autoconfianza se busca atender a través del efecto Fuerza Interior, mismo que motiva al cliente para que se inspire en los mentores que admira (personajes favoritos) y que generalmente le aportan autoconfianza.
 Legado	5  Efecto Copa Oro	La necesidad del cliente por tener un legado que él considere valioso y heredable se atiende a través del efecto Copa Oro, mismo que resuelve elementos de obtención de activos alineados con su gusto e interés estético.

Tabla 1. Identificación de elementos de propuesta de valor definidos por la alta dirección

⁶ Para más información sobre el proceso de formulación estratégica ver *anexo 8*.

5.2 Visión

A continuación, se muestra la declaración de visión que denota el sueño compartido de la empresa. Pueden observarse los cinco íconos de efectos-solución que aportan trazabilidad de las necesidades explicadas anteriormente.

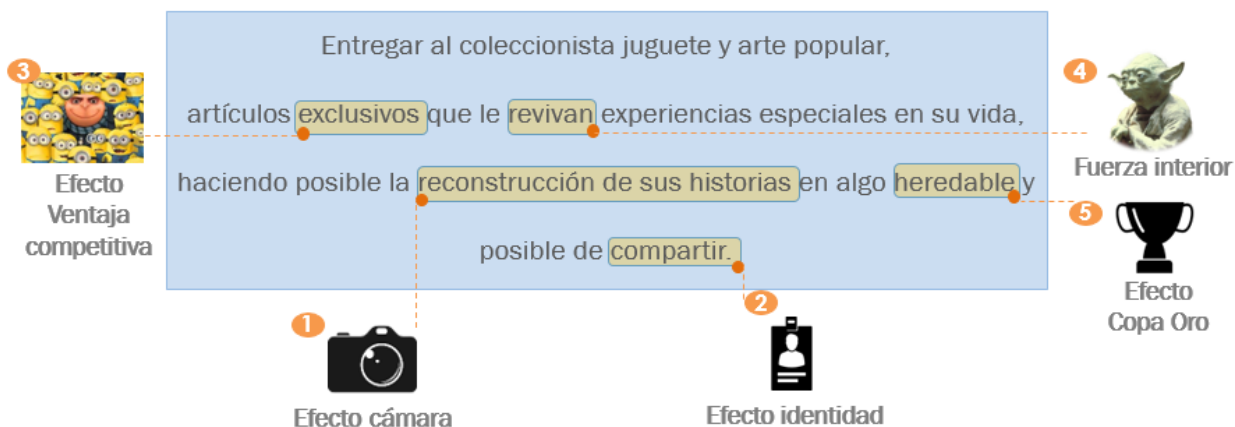


Ilustración 13. Declaración de visión.

5.3 Misión

En seguida se muestra la razón de ser de la empresa, la que servirá de guía cuando se requiera tomar decisiones que afecten a las principales partes interesadas del negocio (clientes, empleados, proveedores, accionistas, sociedad.).

“Entregar exclusividad a los coleccionistas de juguete y arte popular, a un precio alcanzable⁷, a través de una amplia gama de productos que no se encuentren fácilmente en los canales tradicionales ofreciendo una opción para recordar experiencias y transmitir las distintas culturas de la comunidad global a las futuras generaciones”.

5.4 Credo

“Nosotros creemos que nuestra responsabilidad fundamental es con los coleccionistas⁸ latinoamericanos de cómics y arte popular, para otorgarles exclusividad a través de una amplia gama de productos que no se encuentren fácilmente en los canales tradicionales y que además sean económicamente alcanzables⁹ para la clase media y alta.

Nosotros somos responsables de predicar con el ejemplo a nuestros empleados, seleccionarlos objetivamente en función de nuestros valores, proporcionarles la capacitación adecuada para el desempeño de su función, escucharlos activamente y retroalimentarlos.

⁷ Entiéndase como precio “alcanzable”, la cantidad de dinero adecuada a lo que el cliente objetivo está dispuesto a pagar porque el valor percibido de adquirir un determinado artículo es mayor al valor monetario atribuido. Para más información sobre el cliente objetivo y su perfil económico, ver secciones 9.1.2 y 9.3., respectivamente.

⁸ Para una mayor amplitud de la definición “coleccionista”, ver el concepto en el glosario.

⁹ Para mayor información sobre el término alcanzable en el contexto de esta investigación, ver sección 9.1.2.1

Nosotros creemos que debemos colaborar con nuestros proveedores para que conozcan nuestras preferencias de artículos exclusivos y puedan canalizarnos las novedades con un margen justo. Así mismo debemos llevar un control y seguimiento constante de cada uno.

Nosotros nos sentimos responsables con la sociedad. Debemos retribuir impuestos. Así mismo, en tanto fungimos como un eslabón entre el ayer y el hoy, somos responsables de ofrecer una opción para recordar los orígenes, no olvidar la historia y transmitir las lecciones aprendidas de la comunidad global a las futuras generaciones.

El uso de estos principios básicos nos llevará al cuidado del negocio, ahorro para las externalidades adversas y a la justa remuneración de nuestros accionistas.”

En seguida se incluye una breve interpretación de cada párrafo del credo:

- **Párrafo 1:** Los precios accesibles se refieren a tener productos que se encuentren en niveles alcanzables para la clase media alta y alta-baja; esto es, del orden del 20% de sueldo promedio destinando al menos el 33% en un período mensual a semestral (34)¹⁰. Adicional, como herramienta de soporte a la accesibilidad económica en la oferta al cliente, se procuran mantener precios constantes. Esto implica solventar variaciones de precio hasta en un 15% siempre y cuando dicha variación no se mantenga más allá de 3 meses. Así mismo el cliente tiene la opción de usar el sistema de apartado que le permite pagar en mensualidades y llevarse el producto una vez liquidada la deuda (no aplica para los meses de noviembre, diciembre y enero)
- **Párrafo 2:** Que la predicación con el ejemplo sea desde los altos niveles organizacionales y se fundamente en la no-discriminación (sexo, género, edad).
- **Párrafo 3:** Para lograr la exclusividad a precio razonable es necesario tener proveedores que nos ayuden. Para ello debemos tener comunicación clara y directa con ellos. Así mismo debemos contar con un seguimiento continuo a través de historiales por proveedor que nos ayuden a cotejar órdenes y precios en futuras compras.
- **Párrafo 4:** Compromiso social en torno al factor de recordación de la historia y sus lecciones para entender el presente y proyectar el futuro.
- **Párrafo 5:** Remuneración a los accionistas. Previsión de externalidades negativas: Presupuesto robo, ajustes por inflación y tipo de cambio no mayores al 15% anual.

5.5 Valores

Al ser los valores un concepto con cierto grado de subjetividad, se intenta relacionar el mensaje emblemático de ciertas escenas y personajes del mundo del coleccionismo y arte popular para fortalecer su fijación y facilitar su entendimiento y recordación.

¹⁰ Para más información, ver sección 9.1.2 sobre Segmentación, en específico la explicación sobre la ilustración 40 acerca de los estratos sociales en México.



Ilustración 14. Declaración de valores de la firma.

5.6 Factores claves del éxito

5.6.1 De la estrategia:

- Formalizar algún nivel de unificación organizacional entre las regiones norte y sur

En la estrategia se identifica la unificación estratégica como factor crítico de éxito; esto ya que las estructuras de Confetty Norte y Confetty Sur actualmente están disociadas por. Si bien, existe comunicación y traspaso de buenas prácticas, no se trabaja bajo los mismos procesos y ello hace que la atención brindada al cliente y algunas líneas de producto sufran diferencias en cada región (*Ver anexo 18*). En ocasiones, dichas diferencias hacen difícil dejar en claro cuáles son los elementos distintivos de la marca, pues a los ojos de los clientes, aunque se tienen productos similares, también se encuentran con precios, atención y modalidades de exhibición distintas en el Norte y Sur.

5.6.2 De la operación:

- *Expertise* en el abastecimiento
 - Visión de próximas tendencias y establecimiento de pronósticos.
 - Gestión y negociación con proveedores. Comunicación constante e inmediata para conseguir piezas exclusivas a buen precio.
 - Desarrollo de lealtad y buena relación con proveedores
 - Conocimiento profundo del producto y del cliente.
- Gestión de inventarios para mantener alta rotación en aquellos productos de moda transitoria y rotación controlada en los productos altamente exclusivos y de moda duradera. Este último tipo de productos debe gestionarse bajo el modo de inventario en añejamiento (*ver concepto en glosario*).
- Competitividad tecnológica. Cabe mencionar que actualmente no se cuenta con procesos digitalizados. Contar con un ERP que incluya manejo de clientes,

proveedores, documentos emitidos, recibidos, control de caja, cotizaciones, inventario y reportes, entre otros sería sin duda un factor crítico para el adecuado manejo operacional que permita soportar la rentabilización y crecimiento futuro de la empresa en el mundo actual.

Operativamente uno de los mayores retos está en el control de proveedores, en tanto es necesario una gestión hábil para conseguir productos exclusivos y a la vez, que se encuentren a buen precio para ayudar a mantener la ventaja competitiva de productos únicos, vanguardistas y de alto valor para el cliente, combinando tendencias actuales con las clásicas. Así mismo el manejo de materiales es delicado en tanto que la mayoría son frágiles y un descuido en el embalaje y manejo de las mismas pueden hacer incurrir en costos por defectivos a lo largo del punto de adquisición y hasta el punto de venta. Lo anterior se relaciona con lo crítico que es el contar con un sistema de información adecuado que soporte dichas particularidades, así como su posible crecimiento futuro de la empresa.

Otro de los factores clave en las operaciones, es la gestión de inventarios. Esto debido a que gran parte de la ventaja competitiva del negocio¹¹ se centra en ofrecer exclusividad, la que depende de tener disponible una combinación óptima de piezas de modas transitorias y piezas de naturaleza clásica. La determinación de dicha combinación depende en gran parte del trabajo en equipo logrado entre el gerente comercial, con el de compras y el de operaciones. En específico, un elemento operativo y comercial muy importante es la gestión del inventario en añejamiento¹².

5.6.3 De lo Comercial

- Adecuada localización y ambientación de puntos de venta en centros comerciales cómodos y de alta concurrencia para las clases socioeconómicas alto-alto, alto-bajo, medio-alto y medio-bajo.
- La atención personalizada con el cliente, la que se basa en una comunicación honesta, transparente y oportuna, alineada conforme su requerimiento (ya sea para darle una resolución inmediata, una atención detallada, proporcionarle orientación sobre el producto, escucharlo, dar seguimiento a sus solicitudes, brindarle su espacio para apreciar los artículos, entre otros).
- Gestión de salidas de artículos de inventario y estrategia de exhibición en tienda.

En cuanto a los factores críticos del éxito relacionados con lo comercial son la localización de los puntos de venta, la atención personalizada con el cliente, la decisión de salidas de producto del inventario y la estrategia de exhibición en tienda. Para este último punto es necesario mencionar que se debe cuidar que los productos en anaquel se muestren de tal manera que los paneles permanezcan lo suficientemente saturados de artículos para ser llamativos, pero evitando aglomeraciones que impidan la visibilidad del producto, e idealmente, buscando realizar agrupaciones en segmentos de producto que favorezcan su reconocimiento y relacionamiento con el cliente.¹³

¹¹ Para más información sobre la ventaja competitiva de la empresa, ver *sección 4.2.1*

¹² Para más información sobre el "Inventario en añejamiento", ver glosario

¹³ Para más información ver el punto "Creación de valor a través de la ambientación del espacio" en la *sección 4.2.1*

5.7 Objetivos

5.7.1 Principal

Ser líderes en la industria del coleccionismo de juguete y arte popular en México

Este objetivo se encuentra enmarcado dentro de un horizonte de planeación de 7 años donde año 1 es 2019 y año 7 es 2025.¹⁴

5.7.2 Secundarios

- **Perspectiva financiera:** Superar las 20.000 ventas anuales¹⁵ para 2025.
- **Perspectiva de clientes:** Establecer una estrategia de posicionamiento¹⁶ y rentabilización de cliente.
- **Perspectiva de procesos internos:** Lograr la unificación organizacional en 2 fases¹⁷
- **De aprendizaje:** Digitalizar y automatizar la compañía a través de herramientas tecnológicas. Por ejemplo, implementar un sistema de gestión y administración que permita tener un control adecuado de clientes, proveedores, documentos emitidos, recibidos, control de caja, cotizaciones, inventario y reportes, entre otros.

Para más detalles de la obtención y establecimiento de objetivos, *ver anexo 36*.

5.8 Estrategia Genérica

Se aplica una estrategia de **liderazgo enfocado en diferenciación** (35). Esto alineado con el objetivo principal de alcanzar una posición de liderazgo en la industria del coleccionismo de juguete y arte popular en México (*ver sección 5.7.1*), apuntando a un nicho en específico (para más información sobre el mercado objetivo, *ver sección 9.1.3.2*).

Así mismo, se descarta la opción de seguir una estrategia de liderazgo en costo, ya que los elementos propios de la ventaja competitiva definida del negocio (definidos en la *sección 4.2.2*), indican que se requieren elementos de exclusividad, variedad y obtención del producto a través de los canales no-tradicionales del abastecimiento masivo, lo cual, más que a un objetivo de costos apunta a uno de diferenciación. Aplicar una estrategia de costos sería poco acertado para este caso, puesto que el coleccionismo es un negocio que prioriza variedad y exclusividad por sobre el volumen. Por lo anterior, la búsqueda de negociaciones con economías de escala, que bien podría ser ampliamente conveniente para productos tipo *commodity*, se torna (en la mayor parte de las ocasiones)

¹⁴ Para más detalles de la estrategia comercial *ver sección 9*. Para detalles de referente de la competencia *ver sección 7.1.4*

¹⁵ Una venta se define como un artículo vendido al precio de producto promedio, en este caso 74,99 dólares de acuerdo a lo establecido en la *tabla 6*.

¹⁶ A pesar de que la empresa actual tiene más de 20 años de existencia y por ende se encuentra ya posicionada, el hallazgo (explicado en *sección 6*) implica una reestructuración (explicado en *sección 7*) que sugiere la implementación de un escenario (explicado en *sección 8.4*) que requiere replantear el posicionamiento actual en los diversos canales de distribución (físico y online).

¹⁷ Para más información *ver sección 8.4*

poco atractiva para los productos de coleccionismo de juguete y arte popular. La empresa, por el contrario, prioriza variedad y exclusividad de producto buscando abastecerse por los canales no-tradicionales, sin llegar a manejar amplios volúmenes de un solo producto.

5.9 Organigrama 1.0

En seguida se muestra el organigrama actual de la empresa por funciones. El total de empleados son 23. Cabe mencionar que se muestra una independencia financiera para la zona norte y la zona sur, esto significa que son entidades tributarias con razón social distinta. Gestionan en común las áreas de marketing & publicidad, así como la producción de cajas para envoltura de regalo.

Organigrama por funciones v. 1.0

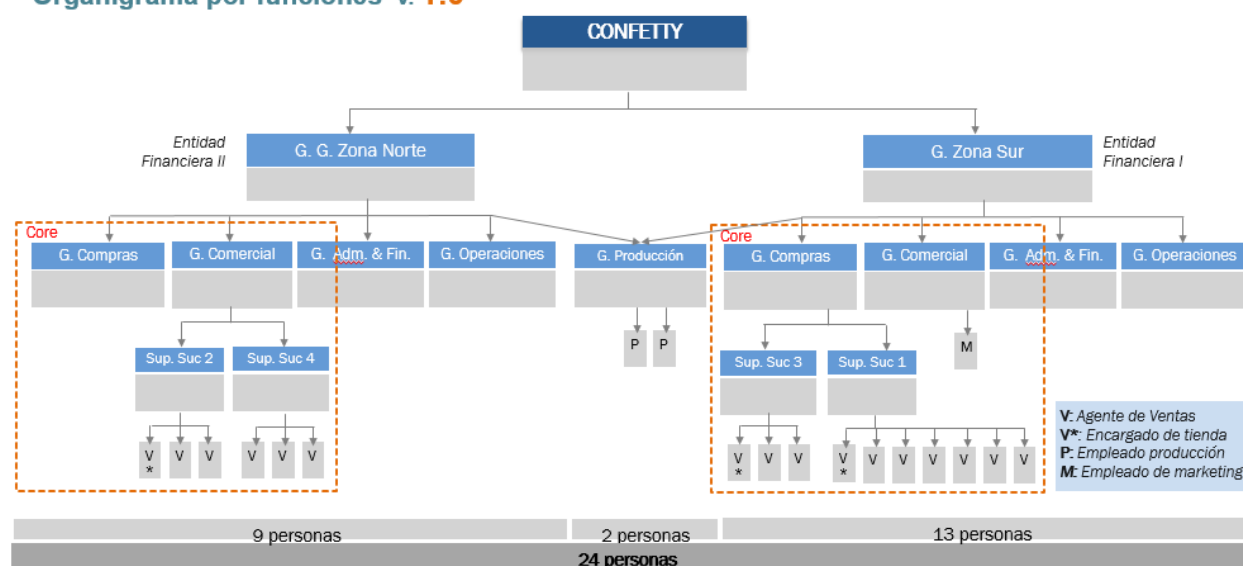


Ilustración 15. Organigrama funcional actual (versión 1.0).

5.10 Roles y Funciones

- **Gerente Zonal:** Toma de decisiones estratégicas de expansión, alianzas estratégicas, negociación con proveedores y clientes, coordinación de áreas funcionales.
- **Gerente de Compras:** Responsable del abastecimiento de producto. Incluye producto nacional e importado. Requiere conocer las tendencias de la industria y actualizarse constantemente sobre el contenido exclusivo de novedades. Debe cultivar una red de proveedores fundamentada en la lealtad ganada con ellos a través de negociaciones colaborativas. También tiene injerencia sobre el otorgamiento de condición de “inventario en añejamiento” para aquellos productos que lo ameriten. Para más información sobre el concepto: inventario en añejamiento, *ver glosario*. Para más información sobre la descripción de cargo, *ver anexo 9*.
- **Gerente Comercial:** Responsable de ingresos. Identificar necesidades de producto en punto de venta. Comunicación con cliente y empleados de ventas. Supervisa actividades de atención al cliente.
- **Gerente de Administración y Finanzas:** Responsable de pagos y egresos. Supervisa la gestión legal y contable. Contratación de personal.

- **Gerente de Operaciones:** Gestión de logística, inventarios y distribución de entrada (producto nuevo) y salida (producto en punto de venta)
- **Gerente de Producción de Envoltura:** Encargado de los procesos de producción de costal de yute y caja de corrugado. Búsqueda y desarrollo de la innovación del producto. Para un ejemplo visual *ver anexo 7*.
- **Encargado de marketing y publicidad (M):** Encargado de satisfacer las necesidades de los clientes para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Gestionar presupuesto, desarrollo de plan incluyendo Acciones de Marketing específicas.
- **Supervisor de sucursal:** Responsable del resultado operacional de la sucursal. Genera el reporte diario de ventas, gestión de personal de ventas, manejo de caja.
- **Empleado ventas (V):** Responsable de impulsar y concretar la promoción y venta del producto. Requiere tener conocimiento del producto y buena actitud de servicio orientado al cliente y a su rentabilización. Debe ofrecer atención oportuna (no poca, pero tampoco excesiva y enfocada al requerimiento específico del cliente), tener un sentido de pertenencia a la empresa y estar alineados con los valores: honestidad, determinación, disciplina y originalidad.
- **Empleado encargado de ventas (V):** Responsable de ventas y manejo de caja por sucursal. Controla la entrada y salida de dinero que se produce, por concepto de ventas de productos y servicios. Encargado de impulsar y concretar la promoción y venta del producto. Responsable de gestión de personal de ventas y servicio al cliente.
- **Empleado producción de envolturas (E):** Responsable de producción de envoltura sobre pedido.

6. HALLAZGO EN LA INVESTIGACIÓN

Ahora se procede a realizar un análisis de ciertas **inconsistencias estructurales** que fueron halladas al término del análisis de la estrategia, las que derivaron en síntomas de una necesidad de reestructuración y que motivaron el establecimiento de un plan de acción.

6.1 Descripción del Hallazgo

Mientras se realizaba una revisión estratégica y financiera en el avance de la investigación, se identificaron ciertas inconsistencias en la sustentabilidad del análisis interno de la compañía. Se procedió a realizar una comparación entre las dos líneas de negocio (Zona Norte y Zona Sur). A pesar de la disociación organizacional mostrada en el organigrama funcional (Ver sección 4.8), ambas zonas habían sido consideradas como subordinadas a una sola estrategia de negocio y por ende a una misma empresa. No obstante, se procedió a realizar un análisis más profundo en el que se compararon similitudes, interacciones y diferencias para determinar hasta qué punto ambas líneas eran distintas. Dicha comparación se muestra en el siguiente diagrama. Se partió del Canvas del modelo de negocio generado originalmente y exhibido en la *ilustración 7*.

Beneficios que **COMPARTEN** son: las economías de escala en transporte y para conseguir descuentos con algunos proveedores de mercancía, la realización de acciones conjuntas de marketing y participación en exposiciones, así como la transferencia de buenas prácticas del negocio (logísticas, aduanales, tributarias, marketing, publicidad, gestión de personal, gestión del cliente)

En lugar de ser una sola empresa, Confetty del Norte y Confetty del Sur son 2 Partners **DISTINTOS** que comparten el beneficios por USO DE MARCA, misma que es propiedad de la gerencia del Sur.

A pesar de que Confetty del Sur tiene más antigüedad que Confetty del Norte, esta última muestra tener clientes con mayor promedio de vida y frecuencia de visita (aunque tan significativo). No obstante, si se analiza el motivo por el cual un cliente dejaría de consumir, los resultados del sur y del norte son muy similares. Lo anterior permite sugerir que aunque tienen algunas diferencias, los clientes del norte y del sur tienen perfiles **SIMILARES**

Tienen **DISTINTO** expertise en el área de compras. Tratos con los proveedores logrados a través de distintos estilos de negociación (colaborativa en el norte, competitiva en el sur). Esta diferencia es crítica en tanto el expertise en compras es parte esencial de la ventaja competitiva.

CONFETTY NORTE VS SUR

Actividades Clave	Experiencia de Sur	Experiencia de Norte	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de compras y proveedores para el Sur y Norte • Negociación de precios y condiciones de compra • Gestión de logística y transporte • Gestión de aduanas y aranceles • Gestión de personal y recursos humanos • Gestión de marketing y publicidad • Gestión de relaciones con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte • Experiencia en el Sur y Norte 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficiencia de los procesos • Reducir los costos operativos • Incrementar la satisfacción del cliente • Mejorar la gestión de recursos humanos • Incrementar la presencia de marketing y publicidad • Mejorar la gestión de relaciones con el cliente

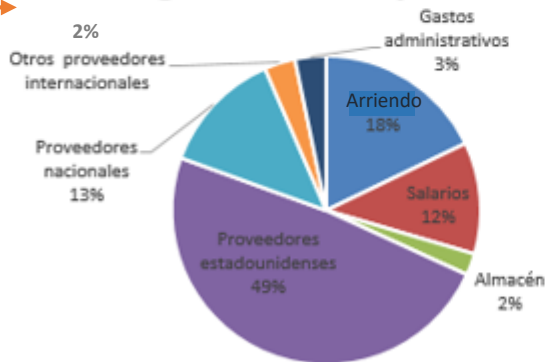
Estructura de costos **SIMILARES**, salvo que Confetty Norte tiene una cuenta **DISTINTA**: (Poveedores Int.)

Ambas empresas facilitan sus instalaciones para ser canales de envío y recepción de productos y/o documentos. Esto implica que **COMPARTEN** un flujo de producto inter-sucursal (poco significativo pero existente)

Egresos Confetty Sur



Egresos Confetty Norte



Gerencia	Fecha de creación	Promedio de vida de los clientes	Frecuencia promedio de visita
Zona	Desde	[años]	[meses]
Sur	1995	6.3 años	3.16296296
Norte	1997	5.1 años	3.2

MOTIVO PARA DEJAR DE CONSUMIR EN CONFETTY DEL SUR



MOTIVO PARA DEJAR DE CONSUMIR EN CONFETTY DEL NORTE



*Información obtenida de las encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes de las sucursales (Ver anexo 10)

Ilustración 16. Análisis comparativo del Confetty Norte vs Confetty Sur: 2 empresas

6.2 Diagnóstico situacional: Dos empresas bajo un mismo nombre de marca

Entre Confetty Zona Norte y Confetty Zona Sur es posible identificar como **similitudes**:

- **Alianzas comunes con proveedores** para lograr compartir beneficios en economías de escala y transferencia de buenas prácticas. Por ejemplo, transporte.
- **Perfil similar de cliente.** Dicho tipo de perfil se detalló previamente en la sección 3.2.2 en la descripción de cliente para el modelo Canvas. Cabe mencionar que dicha descripción se fundamenta en los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción aplicadas a diversos clientes de las cuatro sucursales (*Anexo 10*).
- **Nivel similar de infraestructura tecnológica:** bajo para ambas zonas, pues ninguna cuenta con un sistema digitalizado para automatización de ventas.
- **Proporcionalidad en la estructura de costos** de acuerdo a lo exhibido en los gráficos de egresos de la imagen 17.

Y como principales puntos de **diferencia**:

- **Distinto tipo de expertise en el área de compras** debido a diferentes estilos de negociación predominantes (competitivo vs colaborativo) con clientes y proveedores, los que se identifican en la *ilustración 18* a través del modelo de resolución de conflictos de Thomas Killman (36). El estilo competitivo generalmente obtiene muy buenos resultados a corto plazo pero no siempre logrando los objetivos comunes de empresa-proveedor o empresa-cliente a largo plazo, mientras que el estilo colaborativo busca generar acuerdos a través del cumplimiento de objetivos comunes, que si bien buscan tener resultados a corto plazo, también consideran variables a ser reflejadas en mayores horizontes de tiempo (37).



Ilustración 17. Modelo de resolución de conflictos Thomas Killman: identificación de estilos de negociación para Confetty Norte y Confetty Sur.

- **Tipo de proveedores.** Aunque la gran mayoría de los proveedores son similares, existen algunos significativamente distintos. Confetty Zona Norte tiene relación con proveedores de China. Aunque dicha relación es de apenas el 2% del total de su estructura de costos (observable en el gráfico de egresos de la *ilustración 16*), es recomendable reconocer esta diferencia.

- **Poseen sistemas financieros y tributarios independientes.** Cabe mencionar que Confetty Sur tiene una gestión aduanal distinta a la de Confetty Norte y la del sur es más sofisticada. Se realiza a través de un agente que cuenta con mayor nivel tecnológico y mejores relaciones comerciales.
- **Poseen organigramas disociados.** Tal como se muestra en la *ilustración 19*, pese a tener cuatro áreas comunes (acuerdo verbal de uso de marca, gastos de publicidad compartidos, producción de envolturas de regalo y alianzas con algunos proveedores), los organigramas se encuentran fundamentalmente disociados.

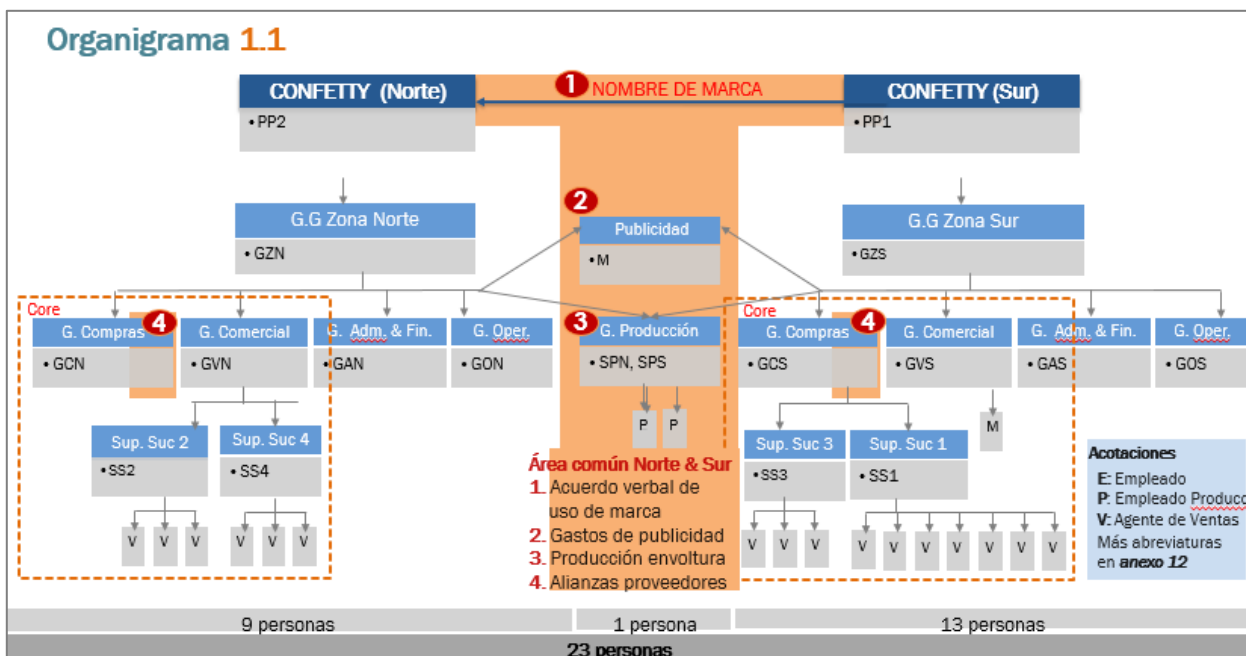


Ilustración 18. Versión 1.1 del Organigrama de Confetty Norte y Confetty Sur. Resalta áreas comunes y diferencias de las dependencias organizacionales Norte y Sur. Es una versión modificada del Organigrama 1. (Ilustración 16).

Recordando que gran parte de la ventaja competitiva versa sobre el *expertise* en el abastecimiento, en conjunto con los demás factores previamente mencionados, se identifican diferencias significativas entre la Zona Norte y la Zona Sur, las mismas que conllevan a concluir que el resto de los elementos presentes en la ventaja competitiva¹⁸ son insuficientes para continuar considerando a Confetty Norte y Confetty Sur como miembros de una sola empresa. **Es así que por más de 20 años de historia se ha tenido una divergencia organizacional mimetizada, se tienen dos empresas bajo un solo nombre de marca.**¹⁹ El diagnóstico anterior nos lleva a tomar un cauce distinto al planeado. Antes de continuar con los ámbitos propios de la implementación (marketing, operaciones y finanzas) es necesario tomar medidas propias de una compañía que pudiera encontrarse en una situación a punto de ser reestructurada. Ello a través de la exploración de los síntomas de la estructuración, los que darán la pauta para explorar decisiones alternativas de cambio en su rumbo y estructura.

¹⁸ Para más información sobre la Ventaja Competitiva, ver último párrafo de la *sección 4.2.1*

¹⁹ La fecha de apertura de la primera sucursal de Confetty Sur fue en 1995. La fecha de apertura de la primera sucursal de Confetty Norte fue en 1996. Pueden observarse más hitos importantes de la empresa presentados en el *anexo 8*.

7. PLAN DE REESTRUCTURACIÓN

7.1 Identificación y análisis de síntomas de una reestructuración

7.1.1 Síntomas Financieros

7.1.1.1 Análisis de insolvencia

Se partió realizando un **análisis de insolvencia** conforme el modelo Z para probabilidad de insolvencia planteado en el libro *Reversing the Slide* de James Shein (38). Dicho modelo refiere a la probabilidad de quiebra de una empresa en los siguientes 12 meses. Sus limitaciones son la discrecionalidad de las variables contables que se requieren para alimentar el modelo, así como la calibración para empresas de Estados Unidos (9). No obstante, se consideró favorable su aplicación para la presente investigación ya que la mayor parte de los costos de la empresa²⁰ se encuentran dolarizados y la posible incertidumbre del modelo discrecionalidad de las variables contables se pretende complementar con el resto del análisis de los síntomas de la reestructuración.

Una vez que se realizaron los cálculos correspondientes (*Ver anexo 30*) se obtuvo un índice de **3.42**, el cual puede compararse con la siguiente tabla:

Confetty		Empresa manufacturera abierta en bolsa	Empresa manufacturera cerrada	Empresa Servicios/ Mercados Emergentes
Índice Z				
3.42 >>	Baja Probabilidad de Quiebra	≥ 3.075	≥ 2.90	≥ 2.60
	Compañía requiere reestructuración	1.875 - 3.075	1.23 – 2.90	1.10 – 2.60
	Alta probabilidad de quiebra en los próximos 12 meses	≤ 1.875	≤ 1.23	≤ 1.10

Tabla 2. Comparación del índice de insolvencia obtenido para Confetty vs Tabla de estándar de valores del modelo de probabilidad de insolvencia (38)

Como se puede observar, el índice obtenido muestra que Confetty, siendo una empresa de servicios tiene una probabilidad baja de quiebra, pues su índice (3.42) es superior a 2.60. No obstante, se procederá a realizar el resto del análisis para poder obtener conclusiones más allá del riesgo de quiebra y que describan de manera más amplia su estado financiero.

²⁰ Los costos dolarizados son los equivalentes a las cuentas de Proveedores estadounidense, otros proveedores internacionales y arriendos de local, los que suman alrededor del 70%. Para más información ver ilustración 16.

7.1.1.2 Proyecciones financieras

Ante las siguientes gráficas para ambas empresas

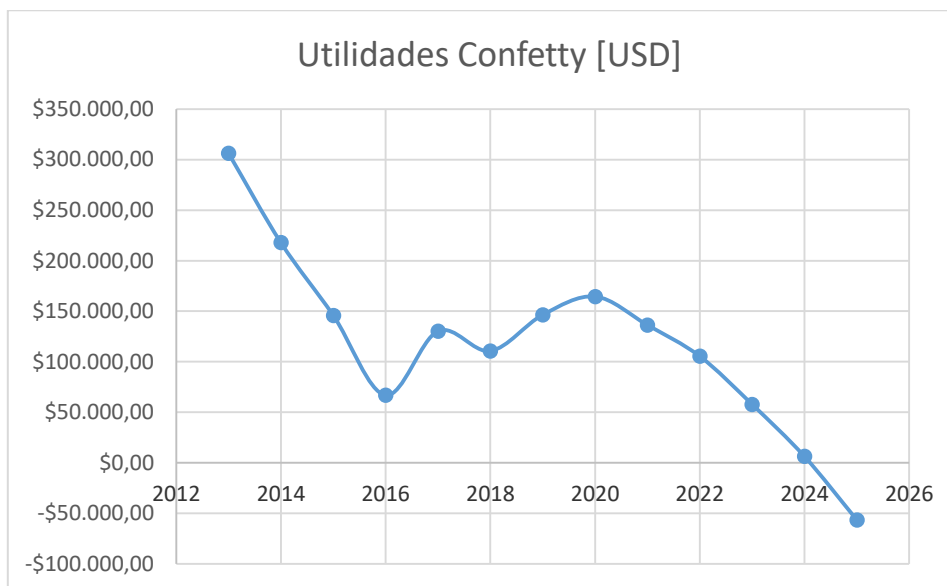


Ilustración 19. Gráfica de utilidades. Para más información sobre el pronóstico, ver Anexo 13.

	2013	2014	2015	2016
	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]
Ventas	\$850,008.86	\$718,047.39	\$640,523.95	\$484,840.79
Utilidad	\$306,252.53	\$217,836.43	\$145,858.37	\$66,818.10
Margen Neto	36.03%	30.34%	22.77%	13.78%
			Utilidad Neta	\$484,840.79
			Activos Totales	\$324,736.55
			ROA	1.49
			Ac	\$ 291,953.30
			Pc	\$ 67,804.43
			Razón Circulante	4.3

Año	Margen Neto (%)
2013	36.03%
2014	30.34%
2015	22.77%
2016	13.78%

Tabla 3. Cálculo del margen neto, ROA y Razón circulante. Para más información sobre estado de resultados, ver anexo 15.

Se observa lo siguiente:

- Caída del 54% en las utilidades entre 2015-2016 (De \$145,858 a \$66,818 USD)
- Reducción del 61.75% en el margen neto para el período 2013-2016 (De 36.03% a 13.78%)
- Proyección inestable y a la baja de las utilidades proyectadas a mediano plazo (2016-2019)
- Caída de las utilidades proyectadas a largo plazo (a partir de 2020) hasta llegar a flujos negativos alrededor del año 2025.

Cabe mencionar que en la *ilustración 19* se supone una función conjunta para ambas empresas (Norte y Sur) a modo de extensión de la tendencia del comportamiento histórico que han venido teniendo, además considera variables internas y externas como es el comportamiento tipo cambiario. Con dicho supuesto se descarta el hecho de que pudiese existir un efecto ancla de una empresa sobre la otra, un ejemplo de ello sería que un mal resultado operacional de una de las empresas estuviera afectando el buen resultado operacional de la otra y que se perjudique así el resultado global de ambas. A pesar de que es una posibilidad, tal nivel de detalle no se explora en esta investigación, pues se considera fuera de alcance, principalmente debido a la insuficiencia histórica de datos de ambas empresas para poder desglosar a tal nivel de detalle esa información. Los cálculos se muestran en el *Anexo 13*. El pronóstico fue formulado mes a mes para considerar el efecto cíclico propio de la industria del juguete, para ello se ponderó el Peso de la venta de cada mes respecto de la venta anual. La principal variable externa considerada es: fluctuación cambiaria MXN/USD en los próximos años²¹.

Las principales variables internas consideradas en las proyecciones son el desgaste de la ventaja competitiva del negocio a raíz de la falta de traspaso de *know-how* del *expertise* del área de compras y el bajo nivel tecnológico.

La tendencia coincide con el comportamiento del ciclo de vida de la firma. Con ello se ratifica la necesidad de realizar una reestructuración primordialmente estratégica y organizacional. Ante esto se vislumbra la entrada de ambas empresas (Norte y Sur) a la fase final del ciclo de vida, lo que requiere reestructurar y cambiar el negocio para evitar caer en la quiebra en el mediano-largo plazo, como muestra la siguiente ilustración.

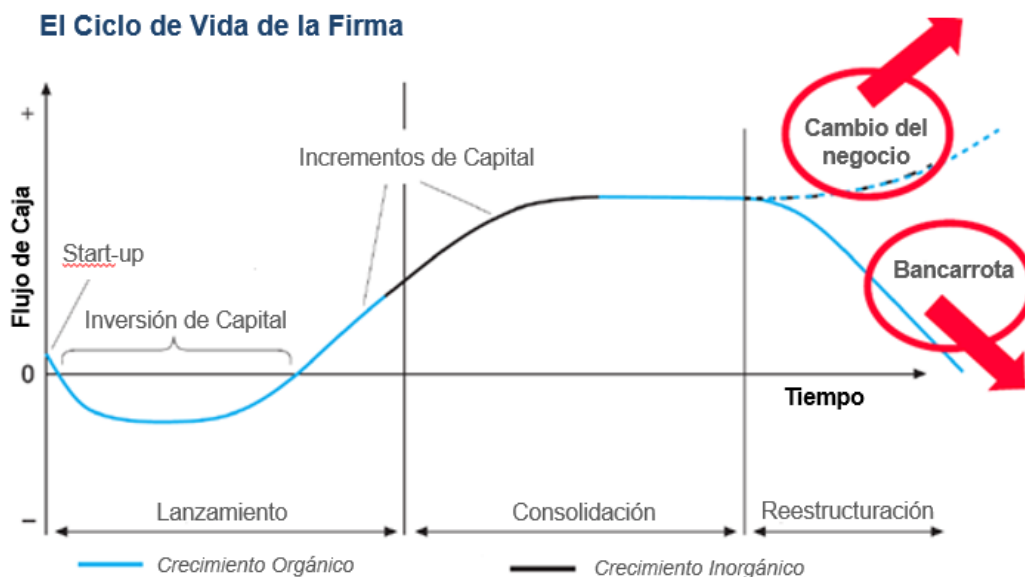


Ilustración 20. Ciclo de vida de la firma y su relación con la necesidad de reestructura. (9)

²¹ Supuesto del modelo causal más cualitativo: Regularización de depreciación para 2017 a tasas mínimas de 2016, 2018 mantenerse, leve recesión 2019 (peso mexicano, depreciarse a 1 punto por frente al dólar). El efecto látigo de la depreciación de 2016 se comienza a sentir mayormente en 2017 (80), con la tendencia a la regularización en los siguientes 3 años (irá disminuyendo a la mitad para 2018, nuevamente a la mitad para 2019 y casi se regularizará en 2020) según datos del portal Investing (51)

7.1.2 Síntomas de Clientes

- Reducción de la demanda como resultado del estrechamiento en el estrato social medio. Recordemos que el perfil de cliente apunta en parte a la clase media-alta. Ello implica que la base de clientes por poder adquisitivo se haya visto reducida, en específico a partir del 2007 pues a partir de esa fecha se incrementaron 2.97% de los mexicanos que ganan hasta 2 salarios mínimos, mientras que quienes ganan 3 salarios mínimos a más de 5 salarios mínimos cayeron en 23%. Ello revela un **empobrecimiento de la clase media mexicana** (39).

7.1.3 Síntomas de la Organización

7.1.3.1 Análisis general de la organización

- Existieron tres intentos fallidos de hacer una sucursal perdurable. Como se muestra en la siguiente ilustración, tres sucursales fueron cerradas sin lograr sobrevivir más allá de tres años.

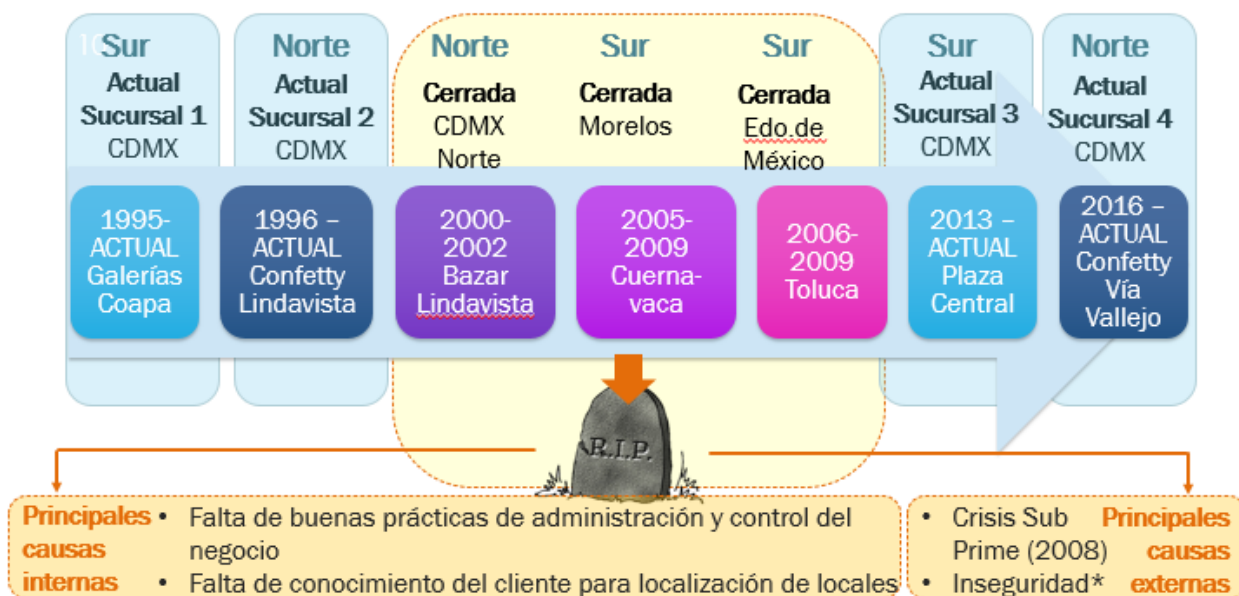


Ilustración 21. Timeline de apertura y cierre de sucursales Confetty. *Ver nota sobre Inseguridad²²

- Se tienen dos entidades independientes: Confetty Norte y Sur (Ver ilustración 18)

²² La inseguridad en el estado de Morelos en México fue la principal causa del cierre en la sucursal Cuernavaca. Dicha locación está por encima de la tasa promedio de inseguridad a nivel nacional medida desde el índice de delitos de alto impacto (IDAI). El IDAI promedio es de 15, mientras que para el estado de Morelos dicho índice es de (26.20), lo cual representa que 26.2 de 10,000 habitantes hayan sufrido un delito doloso de alto impacto. (ver Anexo 24). Adicional se encuentra en el ranking 5 de Ciudades que presentan mayor índice de secuestros en el país. (Ver ilustración 9). Para más información, México en general: ver anexo 24, Morelos en específico: Ver anexo 25.

7.1.3.2 Análisis de Demanda y Ventas Perdidas

- Se observa un comportamiento de incremento desproporcionado de costos vs ingresos. Conforme el siguiente gráfico es posible identificar que la proporción Costos vs Ingresos²³ va siendo mayor cada vez, lo que implica los costos vayan representando cada vez una mayor parte respecto de los ingresos y por lo tanto que la ganancia bruta vaya en decremento.

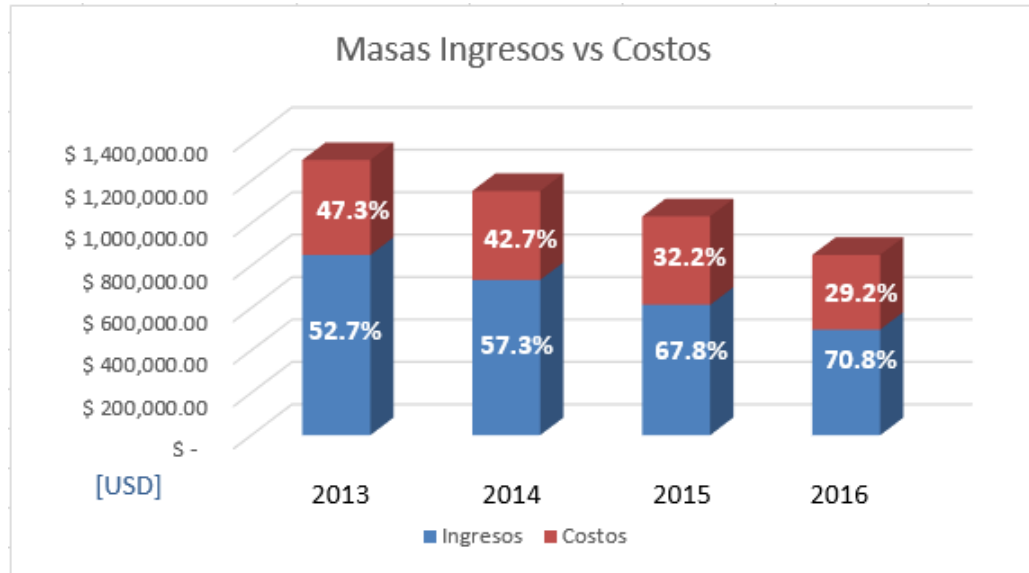


Ilustración 22. Masas Ingresos vs Costos. Ver nota 12.

Para explorar dicho comportamiento, se analizó información cruzada de la demanda esperada, los ingresos y los costos:

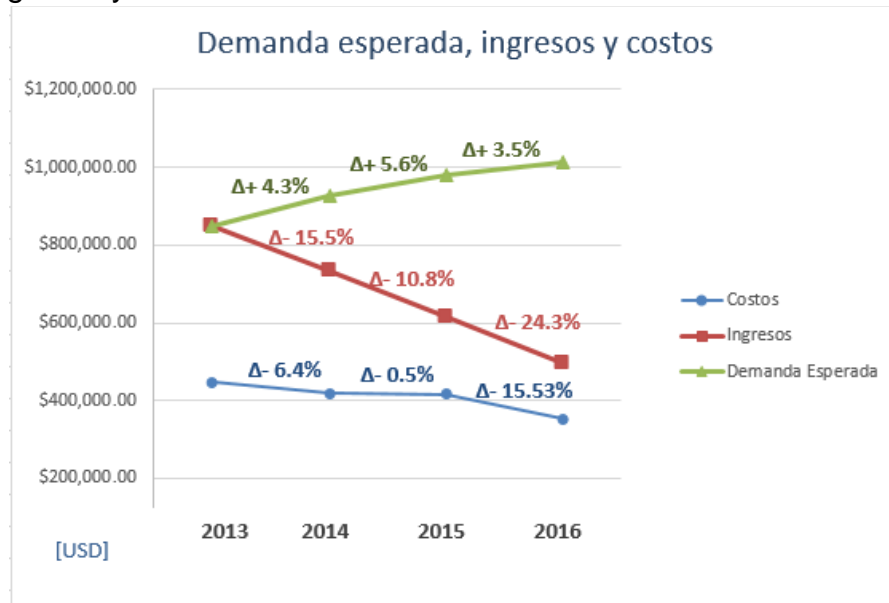


Ilustración 23. Demanda esperada, ingresos y costos. Para más información ver anexo 28.

²³ Se consideran costos de ventas e ingresos provenientes de los estados de resultados Anexo 15

Durante el período 2013-2016 se esperaba tener un crecimiento positivo en la demanda anual conforme la tendencia esperada de la industria para las categorías de interés revisadas en la sección 4.2.4, las que marcan 4.3%, 5.6% y 3.5% de crecimiento anual (Ver anexo 1). No obstante, los ingresos en lugar de crecer, decrecieron. Puede haber sucedido que las proyecciones no se cumplieran debido a factores ajenos al control de las empresas. También puede haber ocurrido que la demanda no se haya atendido de la manera correcta y por ende haya ocasionado ventas perdidas, repercutiendo así en el decremento de las ventas. Para profundizar en esto es que se analizaron con mayor detalle los costos, y en específico, las principales fuentes de costos fijos y variables, las que son el costo de arriendo y el de abastecimientos²⁴ respectivamente.

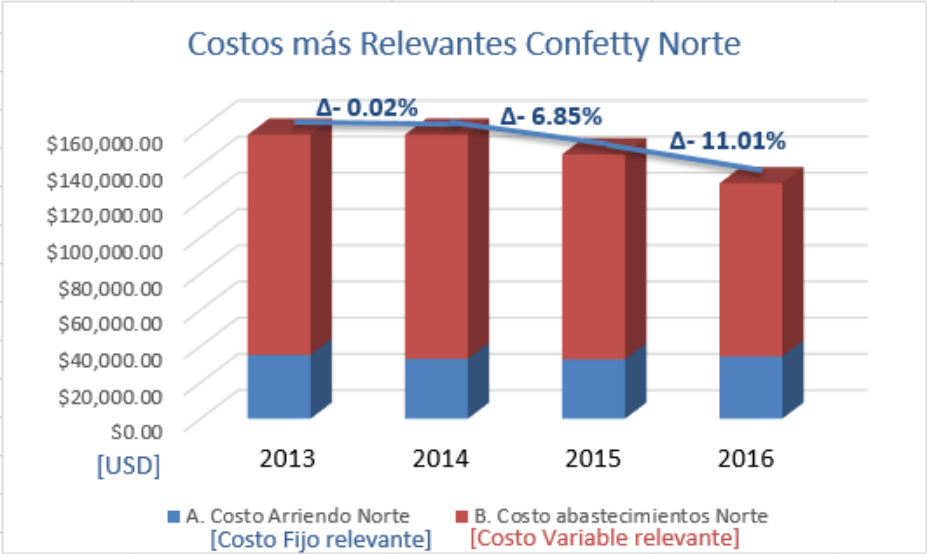


Ilustración 24. Costos más relevantes para Confetty Norte

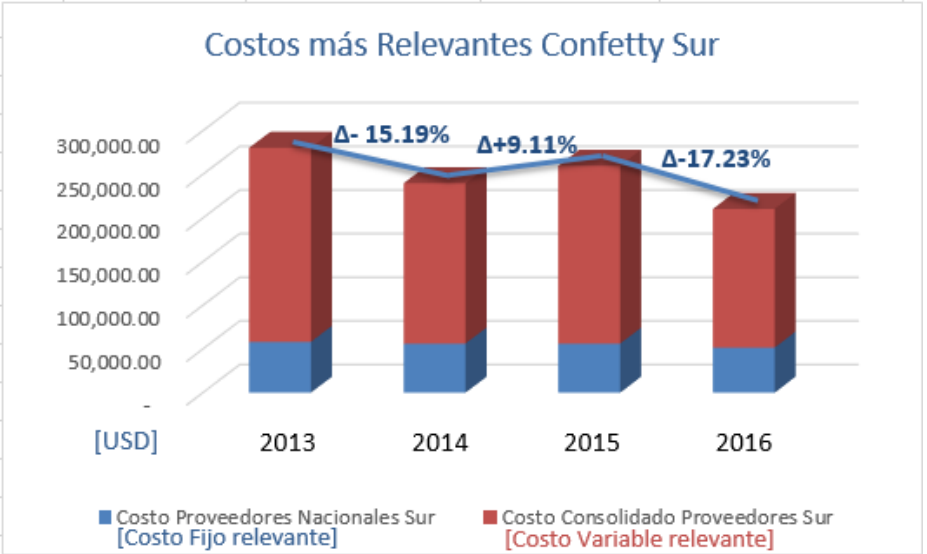


Ilustración 25. Costos más relevantes para Confetty Sur.

²⁴ Cabe recordar que de acuerdo a la ilustración 16, los costos más relevantes provienen de Arriendo de local (Costo Fijo) y abastecimientos de proveedores tanto nacionales y foráneos (Costos variables).

Posteriormente se compararon los costos relevantes de cada empresa con los cambios en la demanda esperada para las categorías de juguete de interés revisados en *sección 4.2.4* y *anexo 1*.

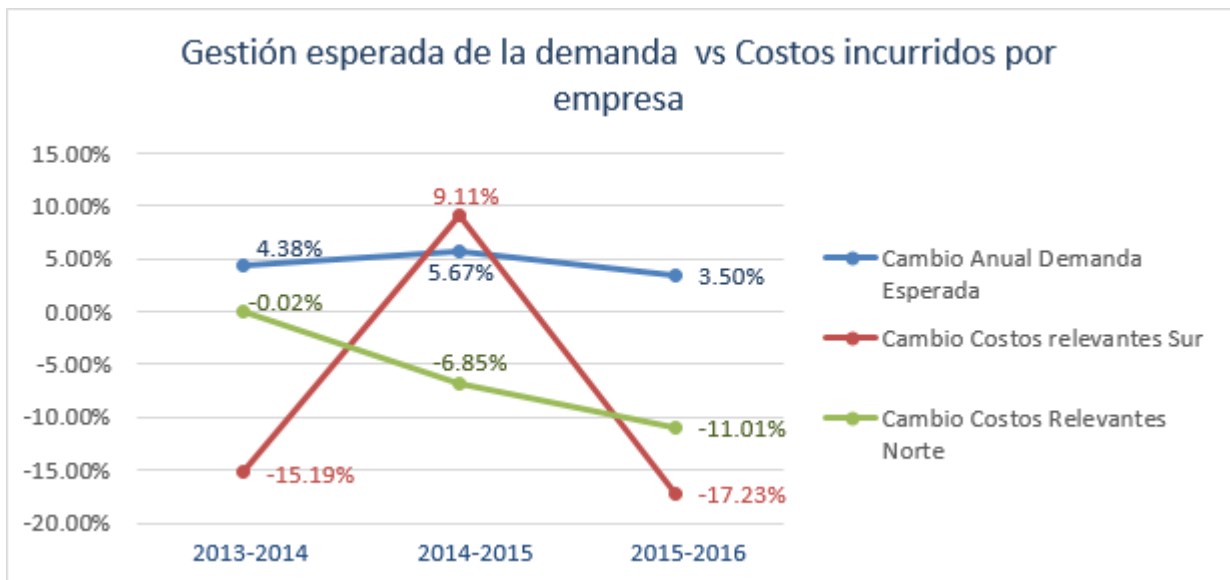


Ilustración 26. Gestión esperada de la demanda vs Costos incurridos por Confetty Norte y Confetty Sur.

En el gráfico anterior se observa que, a excepción del período 2014-2015 para Confetty Sur, la demanda esperada no fue correspondida con la inversión correspondiente que se hubiera esperado en los costos relevantes, y específicamente en el costo de abastecimiento, mismo que representa el costo variable más relevante. Esto implica que en la mayoría de los casos se tomó la decisión de destinar un menor presupuesto para abastecer el producto. Como se comentó en un principio, la excepción fue en el período 2014-2015 para Confetty Sur, caso en el cual los costos se incrementaron en 9.11% mientras que el crecimiento esperado en la demanda fue menor (5.67%). Con lo anterior se realiza la pregunta: ¿Por qué ha sucedido la baja inversión?

Revisando directamente con los dueños (40) (41), existe en ambas empresas una sujeción cíclica al comportamiento de la paridad del tipo de cambio frente al dólar para inversión en abastecimiento. Los dueños toman la decisión de bajar los niveles de inversión cuando hay depreciación del peso mexicano frente al dólar, pues sus costos más significativos (arriendo de local y proveedores internacionales) están dolarizados. Para complementar este comentario, cabe mencionar que mencionaron también que el monto de inversión realizada dependía básicamente del capital propio reinvertido, y en dado caso si este llega a ser insuficiente, no hay un capital externo que se busque como alternativa de financiamiento. Lo que existe detrás de este comportamiento es una política de no-endeudamiento como se puede corroborar en el estado de situación financiera (*Ver anexo 14*) y en el estado de resultados (*Ver anexo 15*) al no mostrar compromisos financieros que financien inversión. Eso explica, al menos desde la perspectiva de gestión interna de ambas empresas, el hecho de que no se logre el crecimiento conforme a los niveles esperados de la industria (33).

En seguida la implicancia traducida en montos de venta perdida estimada con base en el gap de cubrimiento de demanda y el efecto devaluación:

	CONFETTY NORTE			CONFETTY SUR		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Gap % Demanda, Costos Relevantes Incurridos	9.20%	12.52%	14.51%	24.37%	-3.44%	20.73%
Ingresos Incurridos [\$USD]	239.349	213.508	161.614	478.698	427.016	323227
Demanda conforme crecimiento esperado [\$USD]	261.363	240.240	185.059	595.355	412.320	390.241
Estimación del monto venta perdida antes de devaluación [\$USD]	22.014	26.732	23.445	116.657	-14.696	67.014
% Devaluación	3.18%	19.17%	16.75%	3.18%	19.17%	16.75%
Afectación de devaluación [\$USD]	700	5.124	3.928	3.712	-2817	11.228
Estimación del monto venta perdida después de devaluación [\$USD]	21.313	21.608	19.517	112.945	-11.879	55.787
Subtotal 3 períodos [\$USD]	62.438			156.853		

Tabla 4. Estimación de venta perdida por falta de financiamiento

Se puede observar que el único caso en el que se estima que el financiamiento no era necesario fue en el de 2014-2015 para Confetty Sur, aun así, para ambas empresas se muestra una venta perdida significativa.

7.1.4 Síntomas de la Competencia

7.1.4.1 Síntomas generales de la competencia

En seguida se realiza un benchmarking de Confetty respecto de sus competidores directos considerando las variables: número de sucursales, venta en línea, sistema de administración digital y distribución de marcas exclusivas.

Empresa / Logo / Vtas ²⁵	No. De Sucursales	Presencia en internet	Admón digital	Algunas de las marcas más exclusivas
 Vtas Anuales: \$550 mil dólares	4 en Cd. De México +(2 al norte, 1 al centro, 1 al Sur) ²⁶	www.confettystore.com (42)  (43)  1,226  1,227	No	

²⁵ Ya que ninguno de los competidores son empresas con información abierta en la bolsa, sus ventas anuales estimadas se fundamentan en información presentada en sus páginas web y Facebook respectivos.

²⁶ Para más información sobre la presencia geográfica de sucursales físicas de los competidores, ver anexo 20.







<p>IG COMICS</p>  <p>Vtas Anuales: \$250 mil dólares (aprox.)</p>	<p>2 en Cd. De México (1 al centro, 1 al norte) ¹⁴</p>	<p>www.igcomics.com.mx (44)</p> <p>f_(45)</p> <p>👍 2,127</p> <p>📶 2,131</p>	<p>Sí</p>	
<p>AKIHABARA TOYS</p>  <p>Vtas Anuales: \$1,820 mil dólares</p>	<p>4 en México. 2 En Cd. De México (1 al norte, 1 al sur). 2 al sur del País (1 en Cd. De Campeche, 1 en Mérida) ¹⁴</p>	<p>www.akihabara.toys.com (46)</p> <p>f_(47)</p> <p>👍 467,247</p> <p>📶 464,152</p>	<p>Sí</p>	
<p>EPICLAND</p>  <p>Vtas Anuales: \$500 mil dólares (aprox.)</p>	<p>4 en Monterrey, al norte de México ¹⁴</p>	<p>www.epicland.com.mx (48)</p> <p>f_(49)</p> <p>👍 224,583</p> <p>📶 223,113</p>	<p>Sí</p>	

Tabla 5. Características de los competidores directos

De lo anterior se puede observar que los cuatro competidores cuentan con sucursales físicas en México, tres de ellos (Akihabara Toys, Confetty y Epicland) tienen el mismo número de sucursales por empresa (cuatro). No obstante, en la Ciudad de México quien tiene mayor presencia física es Confetty. Así mismo se puede observar que, a diferencia de sus competidores, Confetty no cuenta con un sistema de administración digital. Por otra parte, sí cuenta con página de internet habilitada para el uso del comercio electrónico, aunque esta no tiene un mantenimiento constante y sus ventas a través de este canal son casi nulas (promedio 2 ventas/mes, esto es, 24 ventas/año) (31); a diferencia de Akihabara Toys, quien muestra un nivel bastante dinámico de venta a través de la página (20.000 ventas/año) (50). Respecto de las ventas de este último competidor, si estimamos que son equivalentes a 20.000 artículos como se exhibe en su página web (50) y cada artículo es del monto promedio de \$91.40 dólares de acuerdo a lo establecido en la *tabla 5*, tenemos que sus ventas anuales serían de 1.8 millones de dólares aproximadamente. Si esta cifra la comparamos con las ventas anuales de Confetty en

2016²⁷, vemos que Akihabara Toys llega a ser 3.75 veces ($1.8/0.48 = 3.75$) más grande que Confetty por volumen anual de venta en dicho año, y esto considerando únicamente sus ventas en línea sin considerar sus ventas vía locales comerciales.

Marca	Precio Promedio por Marca pesos mexicanos (MXN)	Tasa MXN/DLS en 2016 (51)	Dólares (USD)
Confetty	\$ 1.352,83	\$ 18,04	\$ 74,99
Epicland	\$ 1.664,16	\$ 18,04	\$ 92,25
IG Comics	\$ 780,38	\$ 18,04	\$ 43,26
Akihabaratoys	\$ 2.798,05	\$ 18,04	\$ 155,10
Promedio	\$ 1.648,85	\$ 18,04	\$ 91,40

Tabla 6. Estimación del precio promedio de artículos vendidos por marcas comercializadoras minoristas de juguete de colección en México. Información sobre obtención de tasa pesos mexicanos/dólares en referencia (49)

Sobre el resto de los competidores no es posible obtener cifras reales acerca de su volumen anual de ventas, pues son sociedades cerradas y no dan indicio (a diferencia de Akihabara Toys que indica que su cantidad de ítems vendidos al año es de 20.000 (50)) de información que permita realizar una estimación certera. Lo que sí es visible es que, de las cuatro marcas, la que tiene un mayor número de seguidores en Facebook es Akihabara Toys, lo cual permite suponer que probablemente sea la que posee un mayor tamaño de mercado. Más adelante, en la *sección 7* se profundizará acerca de este tema.

Por otra parte, se observa un mejor uso de escalas mentales en el nombre de marca y logo de la competencia, pues dichos nombres y logos tienen mayor relación conceptual con el tema de juguete de colección. Por ejemplo, IG Comics hace referencia a los cómics y su logotipo es incluso similar al de una insignia de superhéroes, Akihabara Toys evoca a una palabra japonesa en relación al animé²⁸, mientras que Epicland refiere a algún suceso épico. El tema de la descripción y uso de nombre de la marca “Confetty” no está muy relacionado con su giro. Este tema se profundiza en la *sección 8.2.3.2* de esta investigación.

Es así que, a pesar de que Confetty es la marca que tiene mayor presencia física en la Ciudad de México, se puede observar que dista bastante en volumen de ventas respecto de un competidor como Akihabara Toys, y su nivel tecnológico también es bajo en relación a sus competidores, pues no cuenta con un sistema de administración digital ni ventas activas a través de la página web.

En lo que respecta al grado de preferencia, valoración o fidelidad de los consumidores hacia la marca, se investigó si existía alguna certificación o rating que pudiese dar señal de algún nivel asociado a cada uno de los competidores. No obstante, no se encontraron registros de una medición tal que homologue condiciones. Ante este hecho, se procedió a desarrollar y aplicar una metodología de valuación para las marcas de juguete de coleccionismo, misma que mide el índice de adhesión de los consumidores a la marca.

²⁷ Ventas anuales para Confetty 2016 fueron de \$484.840. dólares = 0.48 millones de dólares, para más información *ver anexo 15*.

²⁸ Para más información acerca de “Animé” ver glosario.

7.1.4.2 Metodología de Valuación para la Adhesión de Marcas del Coleccionismo de Juguete y Arte Popular

7.1.4.2.1 Abstract

Abstract: Esta metodología sirve para valorar marcas asociadas al juguete de colección y arte popular. Se basa en la evolución del coleccionismo en los siglos más recientes. El modelo busca abstraer y medir las variables relevantes para otorgar un valor sobre la adhesión de marca, misma que se representa en un índice de magnitud que va del 1 al 10 y mide la fortaleza del vínculo emocional entre marca y espectador (cliente). El índice de adhesión de marca representa el nivel de permanencia económica y emocional (entiéndase apego hacia los productos y/o el contenido) del consumidor en la marca. Se relaciona con la rentabilidad y la disposición a pagar del consumidor. No se descarta que tenga aplicabilidad en otros sectores industriales, no obstante, el alcance de esta investigación limitó a probar esta metodología en dicha industria.

7.1.4.2.2 Introducción

Para formular este modelo se revisó el fundamento bibliográfico relacionado al coleccionismo y al arte popular²⁹ de manera que fuese posible clarificar lo que significa el valor en este rubro a través del tiempo. El fundamento del modelo se describe en el siguiente diagrama:



Ilustración 27. Diagrama de formulación del modelo de valuación de marcas del coleccionismo y arte popular

²⁹ Se refiere al fundamento bibliográfico en las citas (52) (65) (66) . Para más información ver definiciones en el glosario: arte popular, coleccionista, colección, coleccionismo.

Se tienen como elementos de interés en común del coleccionista antes y después del s. XX: interés por los hechos históricos, interés estético, imagen social, poder y evolución de tendencias a través del tiempo (52). Así mismo se observa que mientras el coleccionista académico de antes del s. XX estaba más interesado por guardar una relación económica con su objeto de colección, el coleccionista post s. XX busca una relación de tipo más emocional relacionada con una experiencia. Es así que se determinan como variables relevantes del modelo las señaladas como X1, X2, X3 y X4, mismas que guardan relación con los conceptos de coleccionismo presentados en el diagrama a través de las flechas punteadas. Así mismo, como variable resultado del modelo se tiene el índice de adhesión de marca. Dichas variables se definen con más detalle en el *Anexo 29*.

Fases. El modelo consta de:

- *Fase I: Obtención de Datos de las marcas.* A partir de investigación de datos.
- *Fase II: Categorización de cada marca.* A partir de análisis de datos.
- *Fase III: Cálculo del índice de adhesión.* A partir de cálculo de variables.
- *Fase IV: Resultados.* Rating de adhesión para las marcas analizadas y mapa de posicionamiento.

VARIABLES RELEVANTES. Son:

- **X1_i:** Antigüedad de la marca:
- **X2_i:** Porcentaje de seguimiento de sus productos en Facebook:
- **X3_i:** Grado de descripción de su categoría:
- **X4_i:** Nivel tecnológico:

Variable de respuesta

- **Y_i:** Índice de adhesión de marca para el juguete de colección.

$$Y = \frac{1}{j} X_{1i} + \frac{1}{j} X_{2i} + \frac{1}{j} X_{3i} + \frac{1}{j} X_{4i} \dots\dots\dots[\text{Ec.1}]$$

Para mayor información sobre la definición de variables relevantes, variable de respuesta y funcionamiento del modelo en general, ver *Anexo 29*.

Restricciones. El modelo está sujeto a:

- Antigüedad comprobable de las marcas a evaluar
- Existencia de una página de Facebook para las marcas a evaluar.
- Existencia de referencias que justifiquen cuáles son los elementos distintivos de la marca (relacionados con su ventaja competitiva) para realizar la categorización correspondiente en la fase II.
- Obtención de información sobre precios al público.
- Restricción de positividad para todas las variables

7.1.4.2.3 Aplicación del modelo

Para fines de esta investigación se realizó el ejercicio con las 11 marcas manufactureras más importantes del juguete de colección (Disney, Hallmark, Hot Toys, Ban Dai, GreenLight, Mc Farlane Toys, SideShow Collectibles, Kotobukiya, Neca, Hot Wheels y Barbie), así como con las cuatro empresas distribuidoras minoristas más importantes en México (Akihabara Toys, Confetty, IG Comics, y Epicland). El desarrollo completo para la aplicación del modelo se puede observar en *anexo 22*; la aplicación del modelo para el set de principales marcas globales manufactureras, se puede observar en el *anexo 23*.

Fase I: Obtención de Datos de las marcas

Datos Generales				Datos Específicos: Facebook al 07-ago-2017		
Marca	Lugar de Origen	Año de origen	Precio Promedio*	Grupo Facebook	Me gusta Fb	Seguidores FB
[Nombre]	[Ciudad]	[año]	[USD]	[Referencia]	[# Likes]	[# seguidores]
Confetty	Cd. de México	1995	\$ 1.352,83	 (43)	 1,226	 1,227
IG Comics	Cd. de México	2002	\$ 780,38	 (45)	 2,127	 2,131
Akihabara Toys	Campeche, México	2010	\$ 2.798,05	 (47)	 467,247	 464,152
Epicland	Cd. de México	2012	\$ 1.664,16	 (48)	 224,583	 223,113

Tabla 7. Fase I. Obtención de datos de las marcas. * Precio promedio calculado en las Tablas Auxiliares (Secciones de las 13.22.6 a la 13.22.9) en función de los ítems principales de su página web.

Fase II: Categorización

Categorización					
Marca	Categoría Juguete colección	Elementos distintivos	Observaciones	Tipos de Producto	Subcategoría Principal
[Nombre]	[Descr.]	[Descripción]	[Descripción]	[Descripción]	[Definición conforme Categoría, Elem. Distintivos y observaciones]
Confetty	Artículos de colección	Variedad y exclusividad. Comunicación directa con el cliente.	Principal medio distribución físico. Incluye películas, series, animé, arte popular	Animé, películas, series, arte popular	Entretenimiento de vanguardia y arte popular
IG Comics	Artículos de colección	Presencia constante en exposiciones de coleccionismo.	Incluye productos de anime, películas, series	Animé, películas, series	Entretenimiento de vanguardia
Akihabara Toys	Artículos de colección	Estrategia on-line de pre-venta, venta de artículos nuevos y semi-nuevos	Principal medio distribución on-line	Animé, películas, series	Entretenimiento de vanguardia animé
Epicland	Artículos de colección	Comercio electrónico altamente confiable	Principal medio distribución on-line	Anime, películas, series	Entretenimiento de vanguardia

Tabla 8. Fase II. Categorización de las marcas.

Fase III: Cálculo del Índice de Adhesión

Datos Generales	Valores de Puntaje				X1+X2+X3+X4 Índice de Adhesión
	X1	X2	X3	X4	
Marca	Antigüedad	Seguimiento	Descriptividad	Tecnología	
[Nombre]	[Máx=2.5, Min=0]	[Máx=2.5, Min=0]	[Máx=2.5, Min=0]	[Máx=2.5, Min=0]	[Máx=10, Min=0]
Confetty	2,50	4,54	1,5	0,8	9,38
IG Comics	1,70	4,99	1,5	1,7	9,86
Akihabara Toys	0,80	1,42	2	2,5	6,71
Epicland	0,57	1,45	1,5	1,7	5,19

Tabla 9. Cálculo resumido del índice de Adhesión.

Para más detalles Ver Anexo 22, Sección 13.22.3

Fase IV: Resultados y Conclusiones

A pesar de ocupar el 2do lugar en el rating de adhesión principalmente por destacar en los valores de antigüedad y descriptividad de la categoría, Confetty tiene áreas de oportunidad mayores en tecnología y menores en seguimiento de marca. Lo anterior indica que aunque Confetty tiene clientes antiguos³⁰ que valoran la variedad de los productos y tienen disposición de permanencia económica y emocional en la marca, no se está capturando de manera adecuada su disposición a pagar por barreras tecnológicas y comerciales, en específico una estrategia de rentabilización.

Marca	X	Y
	Índice de Adhesión [Índice de Adhesión]	Precio Promedio de los productos ³¹ [USD]
IG Comics	9,86	\$ 42,38
Confetty	9,38	\$ 73,48
Akihabara Toys	6,71	\$ 151,98
Epicland	5,19	\$ 90,34

Tabla 10. Resultados del Índice de Adhesión para las marcas de distribución.

³⁰ Antigüedad promedio por cliente de: 3.97 años y desviación estándar de 5.07 años conforme la encuesta de Mercado No.1. Para más información Ver resultados de encuesta para la pregunta 6 en el *anexo 10*.

³¹ Para más información sobre la obtención del precio promedio de los productos, ver el cálculo en las Tablas Auxiliares (Secciones 13.22.6 a la 13.22.9) en función de los ítems principales de su página web.

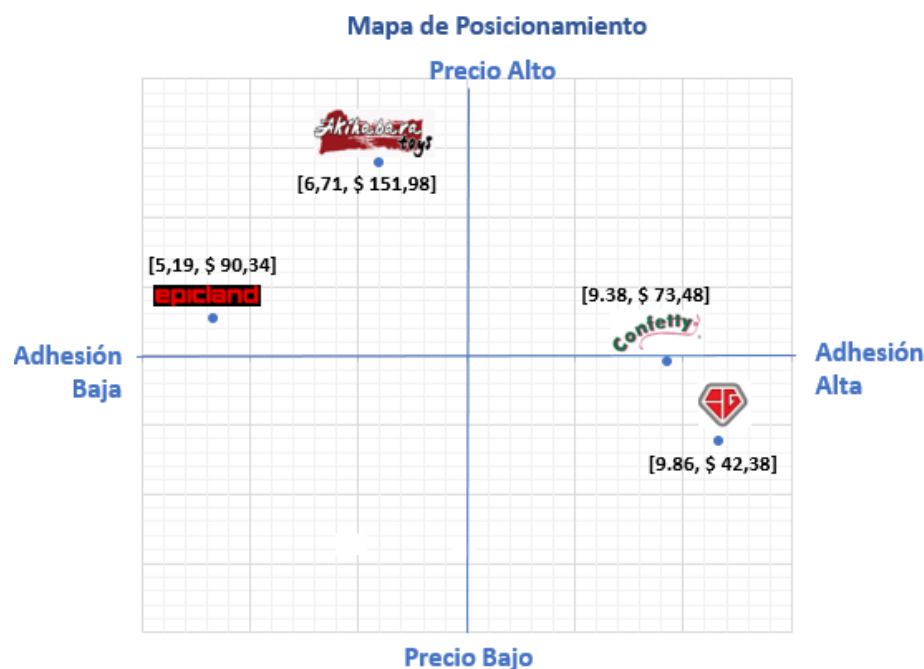


Ilustración 28. Mapa de posicionamiento para marcas distribuidoras minoristas de coleccionismo en México. Mapeo de valores de la tabla 10.

7.2 Conclusiones de los síntomas de la reestructuración

	Resumen	Detalle	En Relación Con:
SÍNTOMAS FINANCIEROS	Proyección de Flujos Negativos a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> Caída del 54% de las utilidades en el último período anual. Reducción del 61.75% del margen neto en los últimos cuatro años. Proyección de utilidades inestables en el mediano plazo. Ambas empresas (Confetty Norte y Confetty Sur) se encuentran por entrar a la fase final de su ciclo de vida. En caso de mantener las mismas prácticas y la misma gestión de negocio que se tiene actualmente, se prevé la quiebra de ambos negocios en un mediano-largo plazo. 	Reestructuración: <ul style="list-style-type: none"> Operativa con foco tecnológico. Estratégica con foco en rentabilizar CP* y crecer MP*. Evaluar fusión, adquisición o alianza. Organizacional con gestión del cambio
SÍNTOMAS DE CLIENTES	Reducción de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> Como resultado del estrechamiento del estrato social medio mexicano. Existen barreras tecnológicas en temas de gestión administrativa que son necesarias superar para alcanzar el nivel de la competencia. 	Reestructuración: <ul style="list-style-type: none"> Operativa con foco comercial, plan de marketing que compense la externalidad negativa (p.ej. Con mecanismos de recompra de productos)
SÍNTOMAS DE LA ORGANIZACIÓN	Incapacidad de sostener el crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Existieron tres intentos fallidos de hacer una sucursal perdurable (Ver ilustración 21). La política de no endeudamiento ha llevado a una disminución en montos de inversión para importaciones de mercancía y ha limitado el crecimiento esperado conforme los niveles de la industria, al tener ventas perdidas (del orden de \$62.438 y \$156.853 en Confetty Norte y Confetty Sur) y no alcanzar la venta potencial. 	Reestructuración <ul style="list-style-type: none"> Estratégica: (foco en crecimiento externo: fusión, adquisición o alianza) Desarrollo de un plan de financiamiento

SÍNTOMAS DE LA COMPETENCIA	Falta de Competiti- vidad tecnológica y comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confetty no cuenta con elementos tecnológicos competitivos (Sistema de administración y gestión digitalizado, ventas continuas a través de comercio digital, presencia activa en redes sociales) ▪ Falta estrategia de marketing y comercial ▪ No aprovechamiento de redes sociales, mal uso de escalas mentales en el nombre de marca. 	Reestructuración: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operativa con foco tecnológico y comercial. ▪ Generar plan de marketing que amplíe canales de distribución, analice nombre de marca de la empresa
-------------------------------	---	---	--

NOTA: *CP refiere a Corto Plazo, LP refiere a Largo Plazo

Tabla 11. Síntomas de la reestructuración y recomendaciones

A pesar de que la empresa tiene un índice de insolvencia que indica una probabilidad de quiebra muy poco probable en los siguientes 12 meses (*Ver sección 7.1.1.1*) y una situación financiera saludable en términos de bajos compromisos financieros respaldados de una importante proporción de activos (con ROA>1 y Razón Circulante =4) *Ver tabla 3*, se recomienda realizar un plan de reestructuración preventivo para evitar que en el largo plazo, la falta de generación de flujos positivos, la reducción de la demanda, la incapacidad de sostener el crecimiento y la falta de competitividad ponga en problemas la sustentabilidad de la empresa.

Es así que, revisando los síntomas anteriores y las recomendaciones propias de cada uno, se sugiere realizar una reestructuración preventiva en los siguientes ámbitos:

- **Estratégica** con foco en rentabilización durante el corto plazo crecimiento externo para el mediano plazo.
- **Operativa** con foco en tecnología y comercial
- **Organizacional** con foco en gestión del cambio

En seguida se agregan las vías de acción para cada uno.

7.3 Plan de Acción para la Reestructuración

Tomando en cuenta los síntomas de la reestructuración, se procede a sugerir las siguientes acciones generales.

La **reestructuración estratégica** incluye un plan de negociación para las dos partes (Confetty Norte y Confetty Sur), mismo que deberá considerar el grado de unificación o independencia organizacional que sea determinado como adecuado, así como su gobierno corporativo. Esto incluye un ordenamiento jurídico para el uso de nombre de marca, pues como se estableció en el diagnóstico situacional³², una de las empresas (Confetty Norte) ha estado usando el nombre de marca por más de 20 años sin ser propietaria de la misma, a través de un acuerdo verbal con el que sí es propietario (dueño de Confetty Sur).

³² Para más información sobre el uso de escalas mentales vs sus competidores *Ver sección 6.2*



Ilustración 29. Acciones generales sugeridas y clasificadas por tipo de reestructuración.

La **reestructuración operacional** incluye un plan de marketing que ayude a atacar la falta de competitividad tecnológica y comercial a través de una estrategia que considere la implementación de un sistema de administración digital y evalúe la necesidad de tener un nuevo nombre de marca con un mejor uso de escalas mentales que den soporte a las intenciones de crecimiento. Así mismo, dicho plan deberá contemplar estrategias que permitan contrarrestar el estrechamiento del estrato social medio (39).

La **reestructuración organizacional** incluye herramientas de gestión del cambio que permitan tener un análisis de la gobernabilidad de los sistemas, las sinergias y el tipo de relación conveniente entre ambas empresas, de tal manera que se establezca si es viable o no y en qué términos convendría tenerse la unificación organizacional. Para esto se usará el modelo de auditoría de sistema humano (A.S.H) de Santiago Quijano (53). Dicho modelo se incluye en la *sección 8.1* como soporte al plan de negociación. Finalmente, se complementa con el modelo de Dyer, Kale y Singh para definir el grado de integración conveniente (11).

Sobre la **reestructuración financiera**, esta se considera impropio en el corto plazo ya que la compañía no se encuentra comprometida financieramente en la actualidad al grado de considerarla en riesgo de insolvencia³³, no obstante sí se pretende considerar un plan económico y financiero que permita determinar la viabilidad económica del proyecto de reestructuración.

³³ Para más información sobre el análisis de insolvencia Ver *sección 7.1.1.1*

8. PLAN DE NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICO

8.1 Introducción al caso

8.1.1 Descripción del caso

Tal como se menciona en el diagnóstico situacional³⁴, se tienen dos empresas mimetizadas en una. Ambas con similitudes (alianzas con proveedores, perfil de cliente, nivel de infraestructura, estructura de costos) y diferencias (tipo de *expertise* en el área de compras, algunos proveedores de China en Confetty Norte, sistemas financieros y tributarios, organigramas disociados). Lo que se requiere es asegurar la sobrevivencia de ambas empresas y mejorar sus condiciones en el pasado, lo cual requiere realizar cambios en su rumbo y estructura actual. Es entonces que a raíz de lo sugerido en plan de acción para la reestructuración estratégica (*Ver sección 7*) se hace un enfoque en la definición de ambas empresas, su gobierno corporativo y ordenamiento sobre el nombre de marca.

8.1.2 Objetivo y alcance de la negociación

El **objetivo** de la negociación es generar un acuerdo que logre la sustentabilidad de ambas empresas, a través de:

- *Determinar*: el nivel de unión o independencia organizacional que tendrán las dos entidades actuales, sus elementos corporativos y ordenamiento jurídico para el nombre de marca
- *Rentabilizar* a niveles de similares a los que se tenían hace cuatro años cuando el margen operacional era mayor al 30%, tanto para Confetty Norte (41) como para Confetty Sur (40).
- *Creecer en el mediano y largo plazo*. A niveles superiores a los de la marca líder del mercado mexicano actual (Akihabara Toys con más de 470,000 seguidores en redes sociales y más de 20.000 ventas anuales³⁵) (50)

El **alcance** de esta negociación es lograr un acuerdo factible que asegure la sustentabilidad de la(s) nueva(s) empresa(s) resultante(s), impulse la rentabilización en y el crecimiento en el mediano plazo en México, y deje formuladas las bases para el crecimiento fuera del país.

³⁴ Para más información sobre el diagnóstico situacional *Ver la sección 6.2*

³⁵ Una venta se define como un artículo vendido al precio de producto promedio, en este caso \$74,99 dólares de acuerdo a lo establecido en la *tabla 6*.

8.1.3 Líneas guía de la negociación

Ante la falta de una unidad organizacional con un marco de negociación establecido y para evitar desviar la atención de las medidas efectivas que permitan contrarrestar los síntomas identificados de la reestructuración³⁶, a continuación, se mencionan las líneas guía de la negociación, las que se encuentran conformadas por:

- Las **normas oficiales** que rigen a la industria mexicana del juguete (NOM-003-SCFI-1993, NOM-161-SCFI-2003, NOM-252-SSA1-2011) (29)
- Los elementos estratégicos desarrollados en la *sección 5*.³⁷

8.2 Análisis de la Negociación

En seguida se procede a formular el análisis de la negociación, la que aborda tres distintos ámbitos enfocados a resolver las siguientes preguntas:

- **¿Es viable la unión organizacional de ambas empresas?**, a responder con el modelo de Auditoría del Sistema Humano de Santiago Quijano para validar la gobernabilidad de los sistemas desde la perspectiva técnica y la social (10)
- **¿Qué tanta sinergia existe?**, a responder con un análisis de sinergias basado en la gestión de similitudes y diferencias en los ámbitos identificados como inciertos para la integración a raíz de la pregunta anterior.
- **¿Cuál sería el tipo de relación y el nivel de integración conveniente entre ambas empresas?** a responder con análisis de Dyer, Kale y Singh para definir cuándo aliarse y cuándo adquirir empresas (11), así como el tipo de relación conveniente dado el mapa de relación en una negociación (37)

8.2.1 Gestión del Cambio y Gobernabilidad de los Sistemas

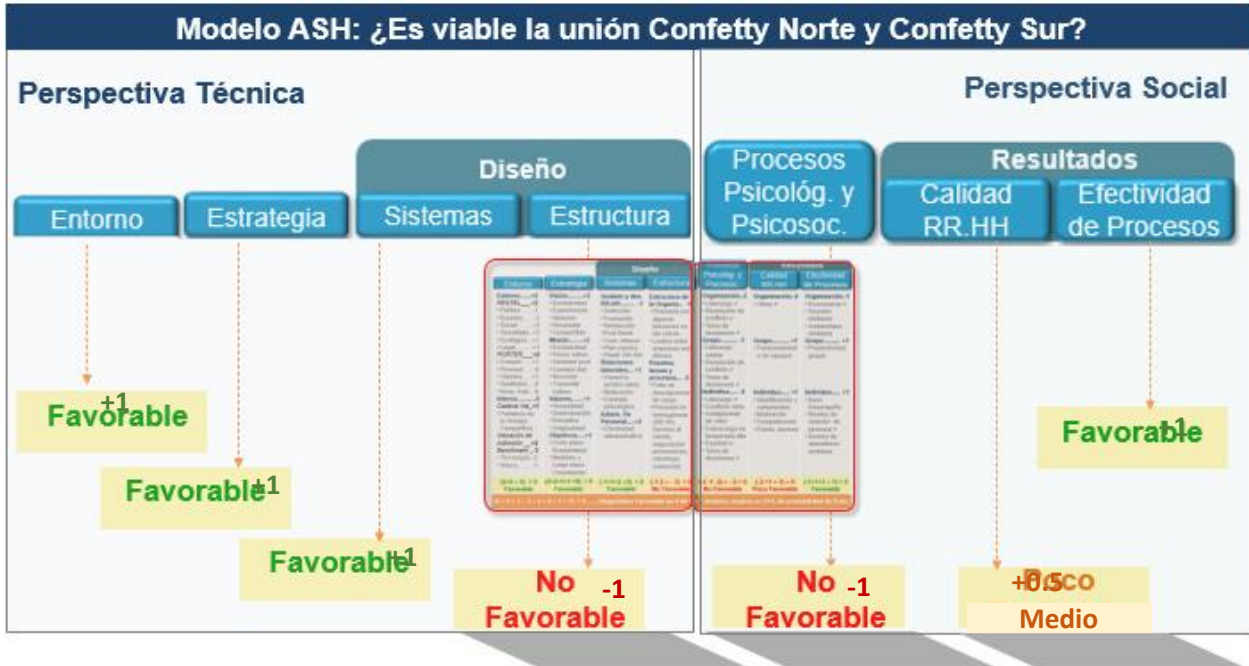
Se utilizó el modelo de Auditoría de Sistemas Humanos de Santiago Quijano (10) como herramienta de apoyo en el análisis de la factibilidad del cambio (para la unión organizacional Confetty Norte y Confetty Sur) dado por el proceso de reestructuración organizacional sugerido en la *sección 7*. Dicho modelo ayuda a mapear la posición ante el conflicto desde las perspectivas técnica y social al nivel de la organización, de sus grupos y de sus individuos.

Para facilitar la determinación de conclusiones sobre el modelo, adicional a lo establecido en el modelo de Santiago Quijano (10) se implementaron índices de valoración en cada uno de los siete bloques que lo conforman. Básicamente la valoración consiste en el aporte favorable (+1), medio favorable (+0.5) o desfavorable (-1) de cada aspecto a la unificación organizacional para su posterior consideración en las probabilidades de éxito.

³⁶ Para más información ver Conclusiones de los síntomas de reestructuración en la *sección 7.2*

³⁷ La formulación estratégica realizada en la *sección 5* es una línea de referencia válida incluso después del hallazgo realizado en la *sección 6*, pues, al haber sido llevado a cabo por los representantes de la alta dirección de ambas empresas, contempla las directrices unificadas de ambas organizaciones. No se descarta que posteriormente se deba realizar una reformulación adicional para la nueva empresa.

Modelo ASH aplicado al análisis sobre la viabilidad de la unificación de Confetty³⁸



Se obtuvo un diagnóstico favorable en tres de los cuatro ámbitos de la perspectiva técnica, y en 1.5 de los 3 ámbitos de la perspectiva social (Ver anexo 31). Si suponemos la probabilidad condicional de dos eventos independientes³⁹ tales que:

A: Unión técnica organizacional

B: Unión social organizacional

$P_{(A)}$ = Probabilidad de ocurrencia de A

$P_{(B)}$ = Probabilidad de ocurrencia de B

Se tiene que:

$$P_{(A/B)} = \frac{P(A \cap B)}{P(B)}$$

$$P_{(A/B)} = \frac{3}{4} * \frac{1.5}{3}$$

$$P_{(A/B)} = 0.5 = 50\%$$

Estructura	Procesos Psicológ. y Psicosoc.	Calidad RR.HH
Estructura de la Organiz.. -1 • Piramidal con algunas funciones no tan claras. • Límites entre empresas son difusos Puestos, tareas y procesos... -2 • Falta de descripciones de cargo • Procesos no homogéneos (RR.HH, Servicio al cliente, negociación proveedores, estrategia)	Organización.-2 • Liderazgo ≠ • Resolución de conflicto ≠ • Toma de decisiones ≠ Grupo..... -1 • Liderazgo similar • Resolución de conflicto ≠ • Toma de decisiones ≠ Individuo..... -2 • Liderazgo ≠ • Conflicto roles • Ambigüedad de roles • Sobrecarga en temporada alta • Equidad ≠ • Toma de decisiones ≠	Organización.-2 • Clima ≠ Grupo..... +1 • Funcionamiento de equipos Individuo..... +1 • Identificación y compromiso • Motivación • Competencias • Estrés, burnout

Ilustración 30. Resultados del modelo ASH aplicado al análisis sobre la viabilidad de la unificación entre Confetty Norte y Confetty Sur

³⁸ Para observar el desarrollo de la tabla completa, ver anexo 31.

³⁹ Ver definición de “probabilidad condicional de dos eventos independientes” en glosario. Se estiman eventos independientes ya que no es riguroso el éxito de A (la perspectiva técnica) para asegurar la ocurrencia de B (social).

Se estima una probabilidad aproximada de éxito en el escenario técnico del 75% (3/4) y en el escenario social de un 50% (1.5/3). Lo anterior implica una probabilidad condicional de éxito por independencia de probabilidades del 50%. Con lo anterior se muestra un panorama de incertidumbre ante la viabilidad de la unión de Confetty Norte y Confetty Sur, dado principalmente por el ámbito social. Es por ello que se decidió explorar un poco más esta perspectiva social para evaluar el grado sinergia existente y el potencial.

8.2.2 Análisis de Sinergias

El análisis de sinergias en el ámbito social se inicia realizando una comparación de diferencias y similitudes presentadas por cada una de las dos empresas. Cabe mencionar que el nivel "individuo" se enfoca a los accionistas y propietarios





		CONFETTY NORTE		CONFETTY SUR																															
Ambiente Social	Organización + Grupo	Diferencias <ul style="list-style-type: none"> • <i>Expertise</i> de abastecimientos basado en negociación colaborativa • Administración financiera, tributaria y aduanal menos sofisticada • Administración comercial más estandarizada • Menos uso de estrategias de marketing y publicidad • Servicio al cliente: más personalizado • Tipo de proveedores: USA, México y China • Selección de personal sin filtro de edad ni género • Menor rotación de personal • Perfiles personales en el directorio: 	Similitudes <p>En el modelo de negocios de ambas organizaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas comunes con proveedores • Perfil similar de cliente • Nivel similar de infraestructura tecnológica • Proporcionalidad en la estructura de costos • Nivel de madurez del directorio: Competentes autónomos  <ul style="list-style-type: none"> • Perfiles personales en común dentro del directorio 	Diferencias <ul style="list-style-type: none"> • <i>Expertise</i> de abastecimientos basado en negociación competitiva • Administración financiera, tributaria y aduanal más sofisticada • Administración comercial menos estandarizada • Más uso de marketing y publicidad • Servicio al cliente: menos personalizado • Tipo de proveedores: USA y México • Selección de personal con filtro de edad (Menos de 40 años, F) • Mayor rotación de personal • Perfiles personales en el directorio 																															
	Individuo	 <table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>I</td> <td>D</td> <td>I</td> </tr> <tr> <td>22%</td> <td>0%</td> <td>43%</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>E</td> <td>C</td> <td>E</td> </tr> <tr> <td>47%</td> <td>31%</td> <td>0%</td> <td>4%</td> </tr> </table>	D	I	D	I	22%	0%	43%	54%	C	E	C	E	47%	31%	0%	4%		 <table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>I</td> <td>D</td> <td>I</td> </tr> <tr> <td>23%</td> <td>44%</td> <td>53%</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>E</td> <td>C</td> <td>E</td> </tr> <tr> <td>5%</td> <td>28%</td> <td>13%</td> <td>5%</td> </tr> </table>	D	I	D	I	23%	44%	53%	30%	C	E	C	E	5%	28%	13%
D	I	D	I																																
22%	0%	43%	54%																																
C	E	C	E																																
47%	31%	0%	4%																																
D	I	D	I																																
23%	44%	53%	30%																																
C	E	C	E																																
5%	28%	13%	5%																																
Acotaciones <table border="1"> <tr> <td> Respecto del perfil personal DISC (Ver anexo 32) </td> <td> Respecto del modelo de nivel de madurez y estilo de liderazgo (Ver anexo 33) </td> <td> Siglas (Ver anexo 12) </td> </tr> <tr> <td> D: Dominante I: Influyente C: Concienzudo E: Estable </td> <td> D4 Aprendiz entusiasta / Dirigir D3 Aprendiz desilusionado / Orientar D2 Competente inseguro / Apoyar D1 Competente Autónomo / Delegar </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • FOM • RAG • FVP • VOM </td> </tr> </table>					Respecto del perfil personal DISC (Ver anexo 32)	Respecto del modelo de nivel de madurez y estilo de liderazgo (Ver anexo 33)	Siglas (Ver anexo 12)	D: Dominante I: Influyente C: Concienzudo E: Estable	D4 Aprendiz entusiasta / Dirigir D3 Aprendiz desilusionado / Orientar D2 Competente inseguro / Apoyar D1 Competente Autónomo / Delegar	<ul style="list-style-type: none"> • FOM • RAG • FVP • VOM 																									
Respecto del perfil personal DISC (Ver anexo 32)	Respecto del modelo de nivel de madurez y estilo de liderazgo (Ver anexo 33)	Siglas (Ver anexo 12)																																	
D: Dominante I: Influyente C: Concienzudo E: Estable	D4 Aprendiz entusiasta / Dirigir D3 Aprendiz desilusionado / Orientar D2 Competente inseguro / Apoyar D1 Competente Autónomo / Delegar	<ul style="list-style-type: none"> • FOM • RAG • FVP • VOM 																																	

Tabla 12. Análisis comparativo de diferencias y similitudes presentadas por Confetty Norte y Confetty Sur en su ambiente Social.

En seguida se procede a establecer la gestión de similitudes y diferencias para determinar la viabilidad de la sinergia en cada ámbito social detectado en la tabla anterior.














Ámbito	Facilitarlo través de la estrategia:	Viabilidad de la Sinergia
Gestión de similitudes		
• Alianzas con proveedores	• Mantenerlas y fortalecerlas aprovechando los estilos de negociación enriquecidos	
• Perfil similar de cliente	• Realizar estrategia comercial conjunta	
• Nivel de infraestructura tecnológica	• Mejorarlo simultáneamente (Apoyo en perfil Concienzudo para la implementación)	
• Proporcionalidad en estructura costos	• Dividir proporcionalmente las acciones de la posible nueva empresa unificada en función del aporte de capital	
• Nivel de madurez en directorio: D4, Competente Autónomo	• Intermediación por una tercera parte en el directorio que asegure la aplicación del tipo de liderazgo adecuado, objetividad, y preservación la autonomía de las partes ante la unión organizacional, preferentemente sin otorgar alto apoyo ni imponer alta dirección.	
• Perfiles personales (D)Dominante, (I)Influyente y (E)Estable	• Para el perfil dominante: Otorgar Participación con acciones preferentes que le den poder en la toma de decisiones , Influyente: Favorecer su escucha y empatía, Estable: Favorecer un ambiente de sinceridad y valores	
Gestión de diferencias		
• Negociación en con proveedores	• Establecer políticas efectivas de aplicación de estilos de negociación	
• Administración financiera, tributaria y aduanal	• Aprovechar buen desempeño de Confetty Sur y transferir <u>know how</u> a Norte en este ámbito	
• Administración comercial de proveedores y de políticas de atención al cliente	• Aprovechar buen desempeño de Confetty Norte y transferir <u>know how</u> y buenas prácticas a Confetty Sur en este ámbito	
• Perfiles personal de los propietarios y accionistas	• En tanto el mayor choque de perfiles es entre FOM (Concienzudo) y FVP (Directivo), se recomienda tener políticas establecidas y efectivas que favorezcan la planificación a lo largo de los múltiples procesos de la cadena de valor.	
Acotaciones  Amplia viabilidad de sinergia  Mediana viabilidad de sinergia  Poca viabilidad de sinergia		

Tabla 13. Análisis de la viabilidad de las sinergias a partir de la gestión de las similitudes y diferencias de ambas empresas.

Se puede observar que la mayoría de los ámbitos son amplia o medianamente viables, a excepción de dos que tienen poca viabilidad de sinergia y que van relacionados con los perfiles personales del directorio. Es así que se considera viable la integración entre ambas empresas, sin embargo, habría que incluir medidas pertinentes de aseguramiento,

especialmente para minimizar el choque de los perfiles personales en el directorio, en específico el perfil Concienzudo de FOM y el directivo de FVP⁴⁰. Una medida recomendable sería contar en el directorio con una tercera parte externa en el que ejerza el liderazgo adecuado, aporte objetividad en las decisiones y permita una cierta autonomía de las partes dentro de las políticas establecidas como organización. Así mismo se recomienda fortalecer el sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de prácticas que favorezcan la planificación a lo largo de la cadena de valor, esto permitirá evitar en cierta medida, la reacción autoritaria que pudiera llegarse a ejercer por alguna de las partes. Por ejemplo, si una de las partes deseara repentinamente distribuir B to B, en lugar de B to C (como lo es la estructura actual), y ello implicara en determinado caso, incrementar el producto importado no desde USA, sino desde China por contenedor, sería recomendable que dicha decisión fuera validada objetivamente desde la planificación estratégica y posteriormente desde la planificación operativa para corroborar si estaría alineado con la estrategia y considerar si efectivamente la estructura planificada de la red de distribución soportaría dicha decisión; en caso de que no lo fuera, ser capaces de descartar la iniciativa. Si no se tiene una fortaleza organizacional basada en la planificación efectiva se podrían estar tomando decisiones autoritarias desalineadas con la estrategia y difíciles de solventar.

8.2.3 Tipo de Relación y Nivel de Integración

El **tipo de relación de negociación**, de acuerdo al mapa de relaciones, es a través de un acuerdo entre las partes, ya que ambas tienen relación previa y conocen información valiosa el uno del otro que bien podrían utilizar con perjuicio el uno al otro en caso de no estar ligados por un acuerdo común. (37)

Es así que se recomienda establecer un acuerdo de colaboración que maximice sinergias y minimice el riesgo de una posible canibalización o perjuicio alguno en caso de no compartir un acuerdo en común.



Ilustración 31.. Mapa de la relación en negociación (37)

El **tipo de diversificación** entre Confetty Norte y Confetty Sur para fines de salvaguardar relaciones, sería de tipo **relacionada** por la similitud existente en cadena de valor⁴¹ (35), esto al menos desde una perspectiva del corto plazo. Así mismo, de acuerdo a la matriz para establecer la agenda de competencias de *Hamel y Prahalad* (54) convendría llevar

⁴⁰ Para más información sobre las siglas FOM y FVP, ver *anexo 12*. (Acotaciones de cargos organizacionales)

⁴¹ Para más información sobre la ventaja competitiva, ver sección 4.2.1 (Análisis de la cadena de Valor)

una estrategia de llenar los espacios en blanco, esto es para fortalecer la posición en una industria ya existente a través de competencias y productos ya existentes, tal como es observable en la *ilustración 32*. Como segunda derivada en la negociación, sería conveniente revisar intenciones estratégicas en el mediano y largo plazo para determinar la agenda de competencias que sería más conveniente, de tal modo que si, por ejemplo, se deseara incursionar en la venta de tarjetas coleccionables *online* con *bitcoins*, se consideren nuevas competencias en la industria existente y se tome una estrategia de “espacios en blanco” o incluso de “mega-oportunidad” si el alcance lo amerita.

El **tipo de Integración** sería **horizontal** debido a que ambas empresas pertenecen a una sola industria (la del juguete de coleccionismo). Además buscan obtener ventajas como el fortalecimiento del modelo de negocios, enfocarse en lo que la compañía sabe a hacer mejor (que en este caso refiere a su ventaja competitiva⁴²) y un mayor alcance de mercado a través de economías de escala (35).

Matriz para establecer una agenda de competencias

Competencias	Nueva	Premier Plus 10 ¿Qué nuevas competencias se requieren desarrollar para ampliar oportunidades en las mismas industrias en las que se opera actualmente?	Megaoportunidades ¿Cuáles son las nuevas competencias que se requieren desarrollar para participar en las industrias del futuro?
	Existente	Llenar los espacios en blanco ¿Cuál es la oportunidad para mejorar la posición en la industria actual y apalancar mejor las competencias?	Espacios en blanco ¿Cuáles son los nuevos productos o servicios que se podrían crear al recombinar o relanzar creativamente las competencias actuales?
		Existente	Nueva
		Industria	

Ilustración 32. Agenda de competencias de Hamel y Prahalad aplicada para la relación entre Confetty Norte y Sur en el corto plazo.

El **nivel de integración** buscado se determina a través del modelo para definir cuándo aliarse y cuándo adquirir empresas de Dyer, Kale y Singh (11), mismo que se aplica a continuación en la *tabla 14*.

Elementos que justifican el nivel de integración como Alianza son: existencia de sinergias recíprocas (*Ver sección 8.2.2*), de recursos redundantes en su cadena de valor (*Ver sección 4.2.1*), un grado de incertidumbre bajo/medio en el mercado (*Ver sección 4.1*) y síntomas de la competencia que denotan falta de competitividad tecnológica y comercial (*Ver secciones 7.1.4 y 7.2*). Por otra parte, elementos que justifican el nivel de integración como alianza son la expectativa de sinergia con activos blandos (recurso humano proveniente de las dos empresas, *Ver sección 8.2.2*) y las fortalezas y oportunidades detectadas (*Ver secciones 4.2.3.1 y 4.2.3.2*). Lo anterior indica que para este caso es mayormente deseada una adquisición y menormente deseada una alianza.

⁴² *Ídem*

Factor	Estrategias enlistadas por el modelo	Alianza/ Adquisición	Justificación de la elección
1. Tipos de sinergias	Modular Alianzas sin participacin en capital		Análisis de Sinergias (Sección 8.2.2) que sugiere un proceso iterativo para colaborar a través de transferencia de conocimientos y recursos.
	Secuencial Alianzas con participacin en capital		
	Reciproca Adquisiciones	✓ Adquisición	
2. Naturaleza de los recursos (duraderos o blandos)	Valor relativo de los recursos blandos a duraderos		Expectativa de sinergia a través de una mezcla de activos duraderos como la capacidad de distribución para generar economías de escala y compra de producto, con activos blandos que son los recursos humanos de las 2 empr.
	Bajo Alianzas sin participación en el capital	✓ Alianza	
	Bajo/medio Adquisiciones		
	Alto Alianzas con participación en el capital		
3. Alcance de los recursos	Bajo Alianzas sin participación en el capital		Recursos redundantes presentes a lo largo de la cadena de valor (Sección 4.2.1)
	Medio Alianzas con participación en el capital		
	Alto Adquisiciones	✓ Adquisición	
4. Grado de incertidumbre mercado	Bajo Alianzas sin participación en el capital		Análisis Medioambiental (Sección 4.1)
	Bajo/medio Adquisiciones	✓ Adquisición	
	Alto Alianzas con participación en el capital		
5. Nivel de competencia	Grado de competencia por los recursos		Síntomas de la competencia: Falta de competitividad Tecnológica y comercial (sección 7.2 y 7.1.4) + Fortalezas y oportunidades detectadas en secciones 4.2.3.1 y 4.2.3.2
	Bajo Alianzas sin participación en el capital		
	Medio Alianzas con participación en el capital	✓ Alianza	
	Alto Adquisiciones	✓ Adquisición	

Tabla 14. Aplicación del Modelo de Dyer, Kale y Singh para definir cuándo aliarse y cuándo adquirir empresas (11).

Conclusión del tipo de relación a lograr: se pretende realizar una diversificación relacionada por la similitud la cadena de valor de ambas empresas, con integración horizontal ya que ambas pertenecen al mismo rubro, generando un acuerdo de colaboración con límites de salida que van desde un nivel de integración tipo Adquisición hasta límites de ruptura en un nivel de tipo Alianza. Lo anterior significa que para este caso es mayormente deseada una adquisición y menormente deseada una Alianza⁴³.

8.3 Planificación de la Negociación

8.3.1 Aspectos negociables en común y en conflicto

En seguida se muestran los aspectos negociables en común y en conflicto, así como las relaciones de tamaño entre Confetty Norte y Confetty Sur. Para más información sobre el análisis de valuación corporativa *ver anexo 34*.

⁴³Ver glosario para más información acerca de “límite de salida” y “límite de ruptura”

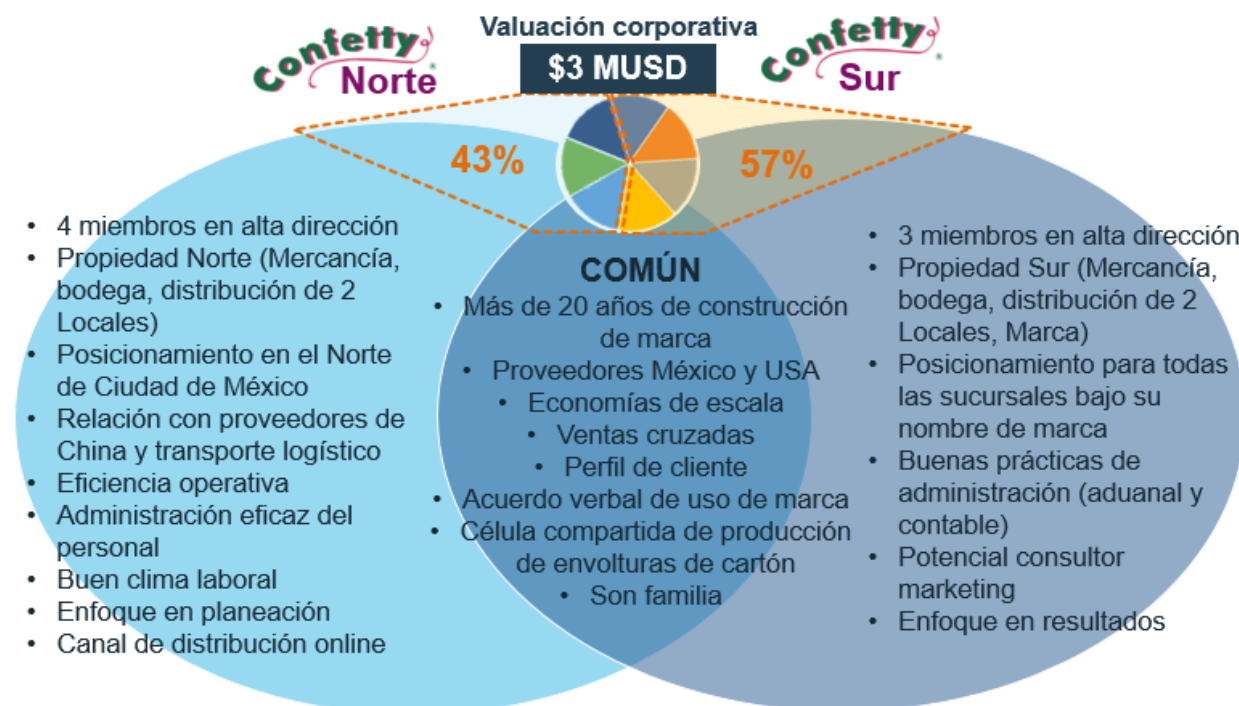


Ilustración 33. Análisis de los aspectos negociables en común y en conflicto

La relación de tamaño de empresas entre Confetty Norte y Confetty Sur es de 3:4 por la magnitud de sus ingresos anuales en 2016 conforme a la Nota 1 del Estado de Resultados (Ver anexo 15). Ello implica que el primer **aspecto en conflicto** sea debido a la inequidad de ingresos en tanto Confetty Sur es la empresa que tiene mayor peso negociable en lo que respecta a esta variable. Se observa también una posición geográfica delimitada por región Norte y Sur de la Ciudad de México. Elementos distintivos de Confetty Norte son: su eficiencia operativa, administración del personal, buen clima laboral, enfoque de planeación, relación con proveedores de China, transporte logístico y el canal de distribución online, que si bien, no está completamente funcional ni con el seguimiento comercial óptimo, al menos existe. Elementos distintivos de Confetty Sur son: propiedad del nombre de marca, buenas prácticas de administración (aduanales y contables), know-how de marketing y enfoque en resultados.

En cuanto a aspectos en común, ambos tienen proveedores de México y USA en quienes se apoyan para potenciar economías de escala, facilitan el tener ventas cruzadas de producto en caso de que en una de las sucursales no se tenga un artículo, tienen perfiles similares de cliente (Ver resultados de encuestas de servicio al cliente en Anexo 10), tienen un acuerdo verbal de uso de marca, comparten la célula de trabajo de envolturas de cartón corrugado (para ver ejemplo ir a Anexo 7) y comparten lazos familiares.

8.3.2 Posiciones vs Intereses



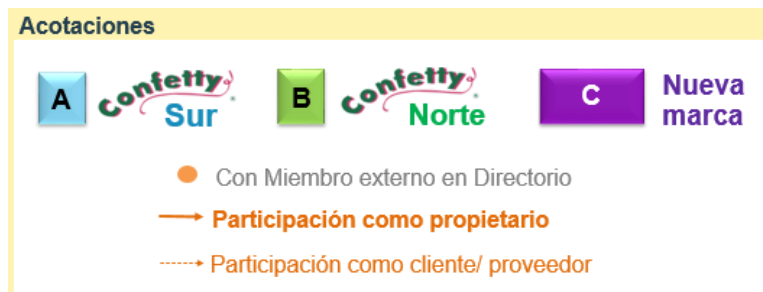
Ilustración 34. Análisis de posiciones e intereses

La posición de ambos es ser rentables, competitivos y expandirse, Confetty Norte desde un enfoque más operativo, con procesos y planeación que le ayuden a minimizar costos; Confetty Sur con un enfoque comercial. Lo anterior se deduce del análisis de los aspectos negociables en común y en conflicto, en cruce con datos obtenidos de las entrevistas con los dueños (31) (40).

Los intereses en común son la construcción de capital para asegurar tranquilidad financiera en el plan de retiro de los dueños, construcción de legado a la línea hereditaria directa (principalmente para Confetty Sur), diversificación de actividades y poder. En el caso de Confetty Norte, se requiere evitar la reincidencia de robo por mal control de colaboraciones con socios y se tiene especial interés en el sector gastronómico como opción de negocio alternativo para la diversificación (31). Por otra parte, a Confetty Sur le interesa evitar salidas de capital tanto como le sea posible y en específico la diversificación en el sector inmobiliario (40).

8.3.3 Encontrando un campo de acuerdo

Considerando las acotaciones mostradas en el recuadro de la derecha y la valuación corporativa presentada en Anexo 34, el campo de acuerdo se delimita a través de los límites de salida y de ruptura⁴⁴ expuestos a continuación:



⁴⁴ Para más información conceptual de límites de salida y de ruptura, ver glosario.

Análisis de casos para encontrar un campo de acuerdo en la negociación

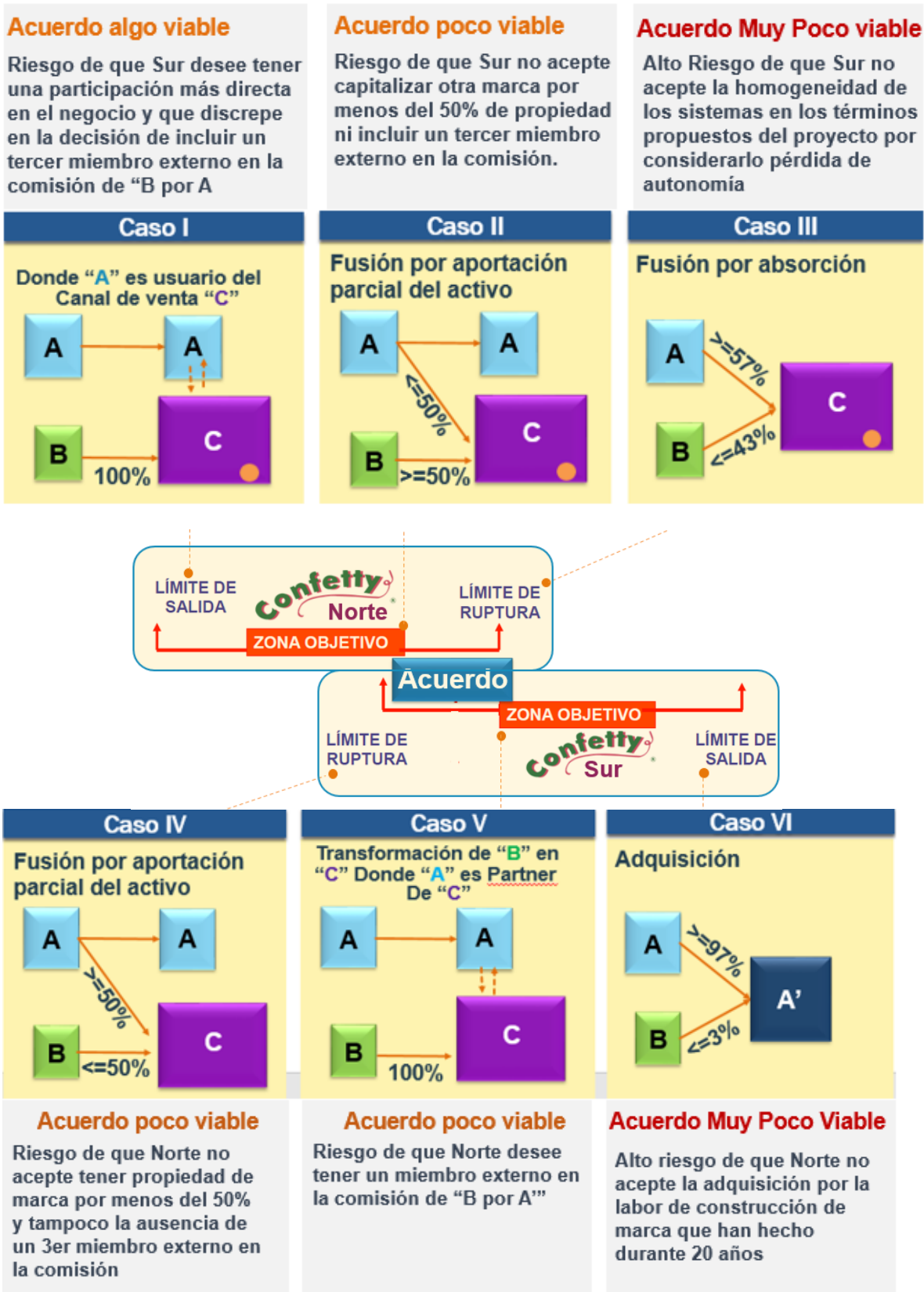


Ilustración 35. Establecimiento de Límites de la Negociación

Como se puede observar, no hay un escenario completamente viable para la integración. Para cada uno existen riesgos asociados de no-acuerdo, los que dificultan el optar fácilmente por una determinada modalidad. Es por ello que en seguida se procede a tomar como base el caso más factible y aplicar medidas que ayuden a minimizar sus riesgos de tal manera se asegure un acuerdo que implique la sustentabilidad de ambas organizaciones en el corto, mediano y largo plazo.

8.4 Selección del escenario más viable

El escenario más probable se propone lograr en dos fases, ya que se considera conveniente tener dos secciones en la negociación. La primera enfocada a negociar intereses de ambas empresas en el corto-mediano plazo y la segunda enfocada en intereses del mediano-largo plazo.

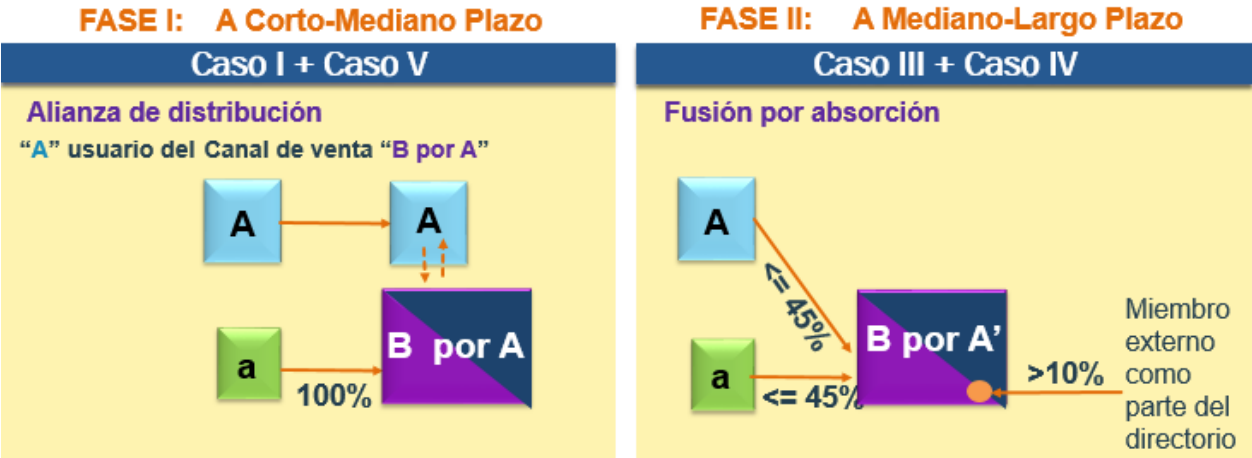


Ilustración 36. Solución propuesta para la negociación.

La primera fase sigue una estrategia de negociación en la que se sigue una **“Alianza de distribución”**, en la cual la empresa “A” (Confetty Sur) es usuaria del canal de venta “B por A” (Nueva Marca POR Confetty). Esto evita, en primera instancia, el establecimiento de límites rígidos en la negociación que podrían poner en riesgo el cierre de un acuerdo ante una posible homogenización total de los sistemas (a través de alguna modalidad de crecimiento externo de tipo fusión). Esta primera fase se busca favorecer la soltura en la negociación, de tal manera que el enrolamiento de las dos partes y la exploración del campo de acuerdo no conlleve decisiones demasiado comprometedoras e inflexibles que apalanchen completamente a las dos empresas, pero que tampoco las deje en la situación actual de vivir juntos bajo un mismo techo de marca únicamente por declaración de palabra. El objetivo a lograr en esta fase es asegurar el cumplimiento de las mínimas condiciones necesarias para la continuidad operacional de ambas empresas, de manera especial en los aspectos legal y comercial, de modo que, producto de esta primera negociación, se tenga un acuerdo por escrito donde Confetty Sur permita el uso de nombre de la marca por al menos un mediano plazo a Confetty Norte (recordando que el propietario de la marca es el representante legal de Confetty Sur, y actualmente para el

uso de marca sólo existe un acuerdo verbal). Así mismo, Confetty Norte ofrecerá a Confetty Sur un espacio en al menos uno de sus canales de distribución (venta en línea). Con lo anterior, Confetty Norte podrá tomar la decisión de, en determinada instancia, llamarse “Nueva Marca⁴⁵, POR Confetty”

La segunda fase sigue una estrategia de negociación en la que se sigue una “**Fusión por absorción**”. Implica tener sistemas homogéneos y un miembro externo como parte del directorio, el que fungirá como un veedor que favorezca el apego a las políticas, la planeación y la estrategia, asegurando así la transparencia en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa. El miembro externo del directorio debiera ayudar a gestionar las similitudes y diferencias previamente identificadas en la *tabla 13* de manera que ayude a asegurar la existencia de sinergias durante y después la integración. Es altamente deseable que dicho tercer miembro tenga relación con el rubro de soluciones tecnológicas y financieras para Pymes, así mismo con negocios inmobiliarios. El rubro tecnológico y el financiero debido a que ambas son áreas que actualmente no se tienen bien explotadas en el negocio, basta revisar los síntomas de la reestructuración para darnos cuenta que el no-financiamiento se ha traducido en ventas perdidas (*ver sección 7.1.3.2*), y la falta de incorporación tecnológica en baja competitividad (*ver sección 7.1.4*). Es por ello que contar con un *expertise* adicional en estos dos ámbitos, sería importante para tomar mejores decisiones. La relación con negocios inmobiliarios es deseable ya que dicho rubro representa uno de los intereses propios de Confetty Sur (*ver ilustración 34*) y el contar con una persona que sepa del tema supondría la mejor aceptación de esta tercera parte como parte del directorio. Además del miembro externo en el directorio, otro punto a favor para lograr la fusión es la oportunidad de explotación del canal de venta en línea, el cual ya ha sido iniciado por Confetty Norte, pero que actualmente requiere potenciarse.

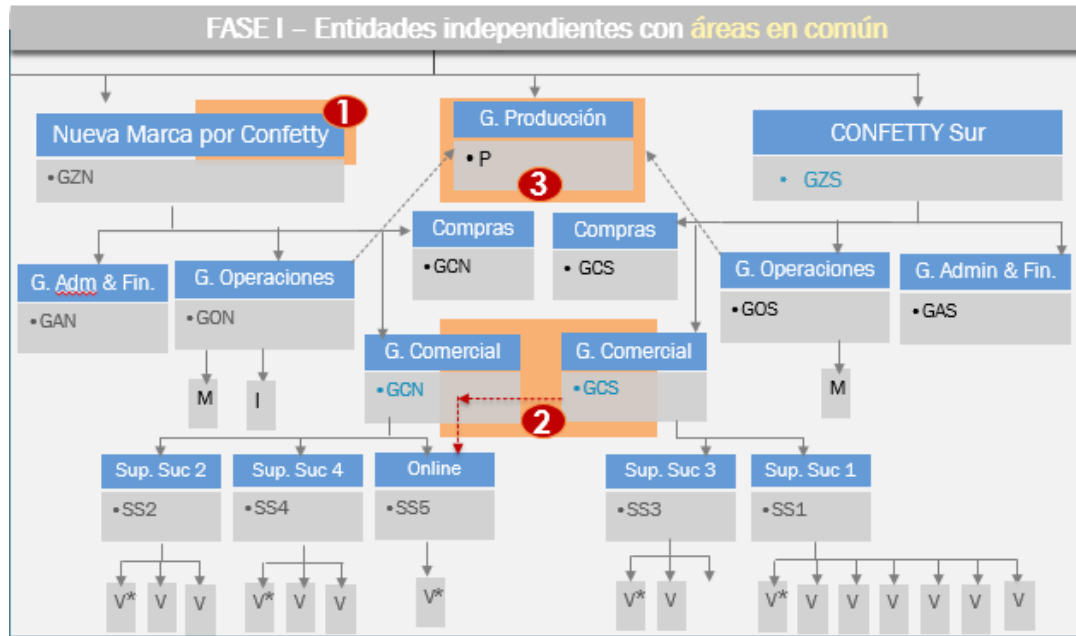
La separación en dos fases se decidió realizar para minimizar el probable choque de planteamientos que pudiesen llegar a suscitarse en función de los riesgos identificados para los diversos cauces de la negociación, (para más información sobre la identificación de los riesgos, *ver la ilustración 35*). Es así que se busca disminuir las áreas de conflicto implicadas y el desgaste implícito de la relación entre ambas partes debido a un posible choque de planteamientos que pudiesen surgir. Cabe mencionar que la base 100 de los porcentajes de participación de la empresa está dados por la cantidad de \$3 Millones de dólares, monto valuado en el *anexo 34*.

8.4.1 Organigrama 2.1 y 2.2

Las prácticas ya explicadas se traducen en los siguientes organigramas. La Fase I implica tener entidades independientes con áreas en común, mientras que la Fase II implica homogeneidad de sistemas tras la fusión:

⁴⁵ Para más información sobre la Nueva Marca propuesta, ver sección 9.

Organigrama 2.1: Entidades independientes con Alianzas



Acotaciones:

Área en común Confetty Sur & Nueva Marca por Confetty (Fase I)

1 Acuerdo de uso de Marca

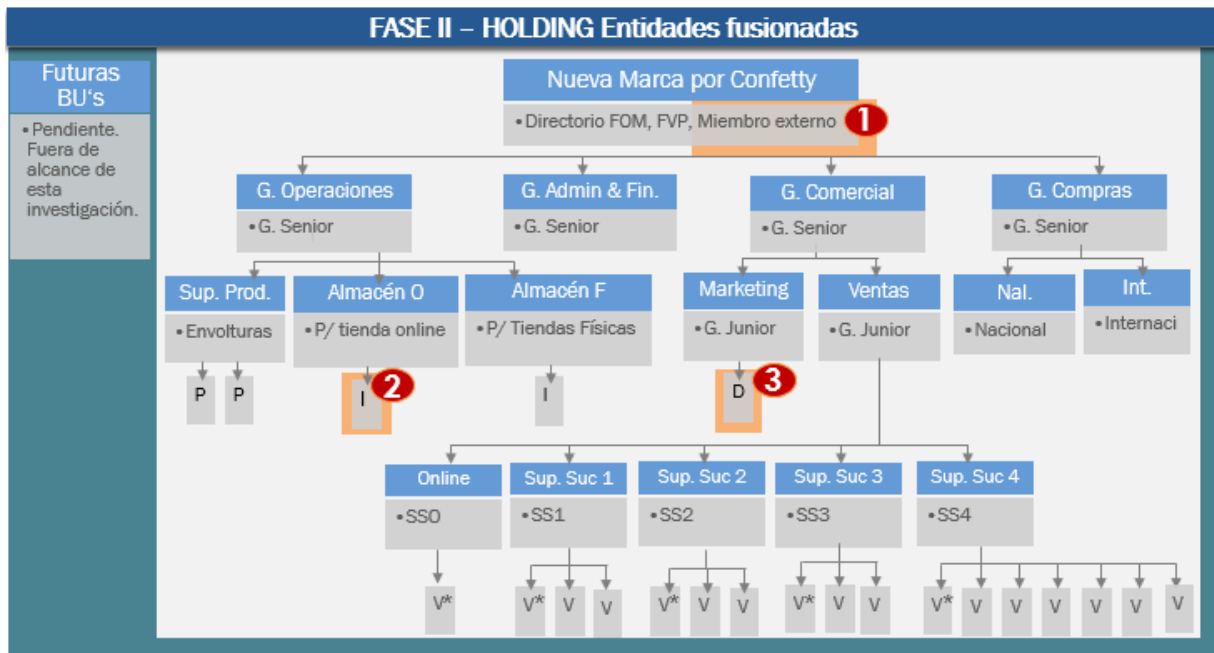
2 Alianza de distribución online

3 Alianza de producción envoltura

Para más información sobre abreviaturas, ver Anexo 12

Ilustración 37. Organigrama 2.1

Organigrama 2.2: Un solo holding con entidades Fusionadas



Acotaciones:

Incremento de personal

1 Miembro externo comisión

2 Personal de inventarios Online

3 Diseñador web

Para más información sobre abreviaturas, ver Anexo 12

Ilustración 38. Organigrama 2.2

Como producto de las dos fases de negociación previamente mencionadas, se pretende tener el Organigrama 2.1 en el corto-mediano plazo y el Organigrama 2.2 en el largo plazo. En el 2.1 se tiene una relación de tipo **alianza** entre las empresas (acuerdo de uso de marca, alianza de distribución online, alianza de producción de envoltura), Confetty Norte presenta un cambio en su nombre llamándose ahora “Nueva Marca, POR Confetty” (Para más información *ver sección 9*), así mismo, la estructura Norte potencia el canal de venta en línea a través de su personal de inventarios (“I”) y de marketing(“M”), mismos que dependen jerárquicamente del área de operaciones pero tienen una relación estrecha con el área comercial, esto para que la estrategia de marketing se elabore dentro del área comercial pero se implemente bajo el control de área operativa. Por otro lado, en el organigrama 2.2 se representa la **fusión**, misma en la que un miembro externo de la comisión asegura la objetividad en las decisiones estratégicas, el personal dedicado a inventarios online potencia las operaciones en este canal de venta y el personal de diseño ejecuta las iniciativas derivadas del área de marketing en la web.

9 MARKETING DE LA NUEVA EMPRESA

Respecto de la reestructuración operacional sugerida en la *sección 7.3*, para atacar la falta de competitividad tecnológica y comercial de las empresas, se toma foco en lo tecnológico, así como en el posicionamiento para impulsar el nuevo nombre de marca.

9.1 Estrategia

9.1.1 Objetivo 2019-2023

Duplicar ventas para 2023 (Para más detalles, *ver anexo 36*)

9.1.2 Segmentación

9.1.2.1 Por variables socioeconómicas

En seguida se muestra un diagrama fundamentado en los estratos sociales definidos por el Instituto Nacional de Geografía e Información en México para el año 2010 (55), así como en la denominación de estratos sociales en México por la revista Forbes (56). Acerca de La tasa de cambio para la conversión de Peso mexicano a dólar en la definición de cada uno de los estratos es la tasa promedio para el año 2010 (\$12.66 MXN/USD) (57); se toma como referencia la tasa de dicho año porque en el 2010 se definió el estudio sobre el ingreso mostrado.

Estratos sociales en México



Ilustración 39. Estratos sociales en México y su filtro por estratos con oportunidad económicamente alcanzables de compra

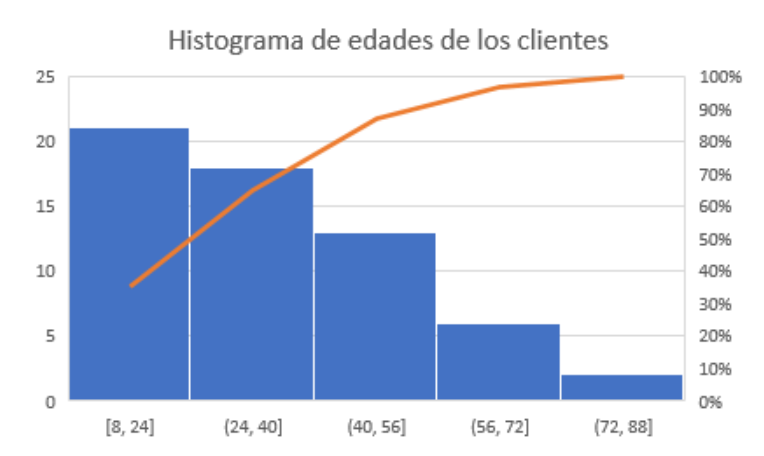
De acuerdo a datos del diario Financiero, el porcentaje de ahorro destinado para los bienes de lujo en México va entre el 10 y el 30% (34) esto es, en promedio un 20%.

Considerando que la mayoría los clientes (el 65%) realizan su consumo entre 1 vez al mes y 1 vez al semestre (Ver pregunta 10 de la encuesta de mercado No. 1 en anexo 10), y suponiendo que los clientes destinan un promedio de 20% de su sueldo al bien de lujo por lo explicado en el párrafo anterior, ello implicaría que la mayor parte de los clientes no destinen más del 20% del su ingreso mensual a este tipo de productos, y ese 20% no debería significar menos de \$74.99 USD de uno de sus ingresos mensuales, cifra que representa el precio promedio de un artículo en tienda (Ver tabla 6). Es por ello que la cota superior filtra como potenciales clientes a aquellos cuyo gasto mensual es de al menos \$74.99 USD y dicha cantidad representa como máximo de 20% de su salario promedio. Ello implica que los clientes potenciales quienes podrían encontrar “**alcanzables** o razonables” los productos, sean los que caen en alguno de los cuatro estratos superiores (alto-alto, alto-bajo, medio-alto y medio-bajo).

9.2.1.2 Por edad

En el siguiente histograma se puede observar que el rango de edades se encuentra entre los 8 y 88 años promedio situándose la mayoría por debajo de los 56 años de edad.

Ilustración 40. Histograma de edades de los clientes. Datos basados en pregunta 1 de Encuesta de Mercado del anexo 10.



9.2.1.3 Por ocupación

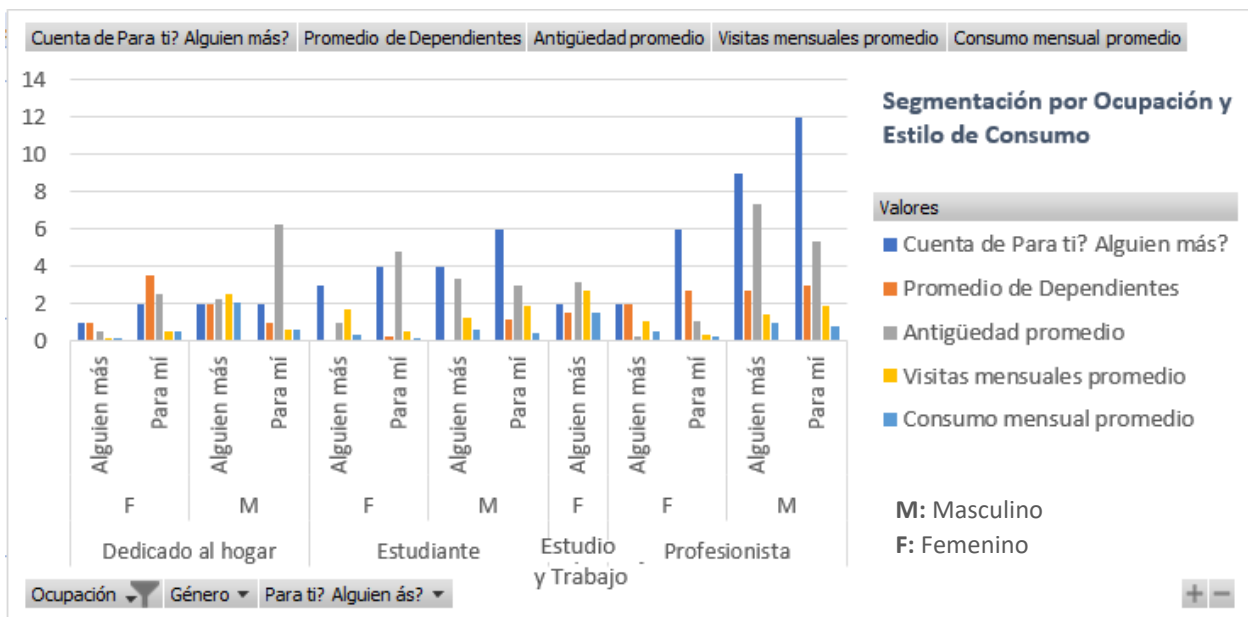


Ilustración 41. Gráfico de segmentos identificados por ocupación y estilo de consumo. Basado en Anexo 10

9.2.1.4 Definición de Segmentos

A raíz de la encuesta de mercado presentada en *Anexo 10*, se identificaron los siguientes segmentos:

- 1. Dedicado al Hogar.** En su mayoría, adquiere productos para alguien más y no para él mismo. No obstante, cabe resaltar que los hombres que adquieren productos para ellos mismos en este segmento tienen amplia antigüedad siendo clientes (6 años en promedio); no así las mujeres. Tiene un promedio de dependientes mayor que el resto. La diferencia entre número de visitas y consumo mensual es relativamente baja, lo cual significa a que es altamente probable su compra cada vez que visita la tienda.
- 2. Estudiante.** Adquiere productos generalmente para él mismo, sobre todo en el caso de los hombres. Su número de dependientes económicos es el más bajo de todos. Presenta las mayores diferencias entre visitas y consumo, lo cual refiere a que es baja su probabilidad de compra respecto de cada visita realizada.
- 3. Estudiante y trabajador.** Casi en su totalidad, son mujeres y adquieren productos para alguien más. Tienen dependientes económicos. Representan el segmento más pequeño.
- 4. Profesionista.** La mayoría son hombres y representan el segmento más amplio. Generalmente adquieren productos para ellos mismos. Presentan a los clientes más antiguos. Su cantidad de dependientes promedio es mayor o igual a dos.

9.1.3 Targeting

9.1.3.1 Análisis del tamaño de mercado y la disponibilidad de compra


Distribución por edad		Población Mexicana clasificada por estratos sociales							
		% Distribución por rango de edad		Alto-Alto	Alto-Bajo	Medio-Alto	Medio-Bajo	Bajo-Alto	Bajo-Bajo
		[Millones]	[Millones]	[Millones]	[Millones]	[Millones]	[Millones]		
Todas las Edades	100%	1.1	5.6	16	23	29	39		
0-14 años	27.9%	0.3	1.6	4.5	6.4	8.1	10.9		
15-24 años	18.1%	0.2	1.0	2.9	4.2	5.2	7.1		
25-54 años	40.4%	0.4	2.3	6.5	9.3	11.7	15.8		
55-64 años	7.0%	0.1	0.4	1.1	1.6	2.0	2.7		
65 años y más	6.6%	0.1	0.4	1.1	1.5	1.9	2.6		
Suma de personas en rangos de edad y estratos económicos de interés [Millones]		0.8	4.0	11.5	16.6				
Total de personas en rangos de edad y estratos económicos de interés [Millones]						32.9			
% De personas con interés en la industria del entretenimiento en México*						84%			
Total de personas en rangos de edad, estratos económicos e interés en la industria del entretenimiento en México [Millones]						27,677,748	<p>El precio de artículos promedio en Confetty (\$74.99 USD, ver tabla 6) cae dentro del rango de gasto mensual y semestral per capita en entretenimiento, lo cual indica correspondencia con la disponibilidad de pago de los clientes de interés</p> 		
Tamaño de la Industria del Entretenimiento en México [Ventas Anuales en USD]**		\$				22,800,000,000.00			
Factor de difusión en cine e internet (Ver anexo 40)						9.94%			
Tamaño de la Industria del Entretenimiento difundido a través de cine e internet en México [Millones de personas]						2,751,168			
Tamaño de la Industria del Entretenimiento difundido a través de cine e internet en México [Ventas Anuales en USD]**		\$				2,266,320,000.00			
Gasto anual per capita en entretenimiento [USD]		\$				823.77			
Gasto mensual per capita en entretenimiento [USD]		\$				68.65			
Gasto semestral per capita en entretenimiento [USD]		\$				411.88			

Tabla 15. Estimación del tamaño de mercado del entretenimiento mexicano en cantidad de personas y ventas anuales, y su gasto per cápita en entretenimiento, * (58), ** (59)

La estimación del tamaño de mercado de entretenimiento en México es de 27.7 millones de personas e involucra 22.800 Millones de dólares en ventas anuales. De las cuales, un 9.94% son los que involucran difusión vía cine e internet (60) Ver anexo 38. Dichos medios representan a las principales fuentes de interés para la presente investigación dado que casi la totalidad de los productos distribuidos en la industria de juguete y arte popular son difundidos a través de esos dos medios. Es así que el tamaño de mercado de juguete y arte popular se estima a través del tamaño de mercado de entretenimiento en México multiplicado por el factor de difusión en los medios de interés. Esto implica **2.75 millones de personas y 2.26 Billones de dólares**

El hecho de compararlo mensualmente y semestralmente en los dos últimos renglones de la tabla es debido a que esos son los rangos para la frecuencia de consumo de la mayoría de los clientes (el 65% de acuerdo a la pregunta 10 de la encuesta en anexo 10). Lo

anterior implica que el gasto anual vaya entre 2 y 12 consumos anuales por cliente, es decir, entre $\$74.99 \text{ USD} * 2 = \mathbf{\$149.98 \text{ USD/año}}$ y $\$74.99 * 12 = \mathbf{\$899.88 \text{ USD/año}}$.

Con lo anterior se observa que los precios promedio en Confetty caen dentro del rango de gasto mensual y semestral per cápita en entretenimiento en México, lo cual indica una correspondencia adecuada con la disponibilidad de pago de los clientes de interés. Esto permite sugerir que se mantenga la política de precios que se tiene actualmente.

9.1.3.2 Mercado Objetivo

Hombres y mujeres mexicanos mayores a los 14 años, pertenecientes a los estratos económicos Alto-alto, Alto-Bajo, Medio-Alto y Medio-Bajo. Con interés en la industria del entretenimiento para ellos mismos o para alguien más. Con ocupaciones de hogar, estudio y/o trabajo.

9.1.4 Posicionamiento

9.1.4.1 Declaración de posicionamiento

Para los hombres y mujeres mayores a los 14 años pertenecientes a las clases media y alta mexicanas, con ocupaciones de hogar, estudio y/o trabajo, “La Empresa” **es** la marca mexicana de comercialización que entrega al coleccionista de juguete y arte popular, artículos exclusivos relacionados con la industria del entretenimiento, alcanzables a su bolsillo y que le reviven experiencias especiales acontecidas en algún momento de su vida **porque** ofrece una amplia gama de productos que no se encuentran fácilmente en los canales tradicionales, a precios razonables⁴⁶, transmiten las distintas culturas de la comunidad global a las futuras generaciones y plasman historias en los objetos haciéndolos heredables y posibles de compartir.

Para detalles sobre el mapa de posicionamiento de la empresa, ver *ilustración 28*.

9.1.4.2 Nombre de la empresa

Actualmente la empresa Confetty tiene presencia física en los sectores norte y sur de la Ciudad de México. No obstante, una expansión en el largo plazo bajo el mismo nombre podría ser considerada como riesgosa debido al carácter no-descriptivo del nombre de la marca (61). Si bien “Confetty” es una palabra que pudiese tener, en determinada instancia, connotación hacia los artículos de regalos, las fiestas y los juguetes genéricos, no es un nombre que vaya propiamente relacionado con las figuras coleccionables y de arte popular. Un ejemplo de un nombre descriptivo en relación con los juguetes de

⁴⁶ Entiéndase como precio razonable para un artículo de colección y arte popular en México, aquél que cae dentro del presupuesto destinado a bienes de lujo para las clases alta y media en dicho país. Para más información sobre el perfil económico de los clientes de Confetty, ver sección 9.1.2.1.

colección que presenta un uso efectivo de la escala mental⁴⁷ podría ser “The COMIC CON Store⁴⁸, sin embargo presentaría los problemas de registro de propiedad intelectual de la marca ya existente. Por el otro lado pensar en un nombre más genérico como “COMIC STORE” podría ser de poca diferenciación.

Estudio de mercado

Es así que surgen diversas preguntas, tales como ¿Cuál sería la delgada línea entre lo genérico, lo descriptivo y la propiedad intelectual? Para obtener respuesta se realizó un estudio de Mercado⁴⁹.

Exploración inicial

Como detonador de ideas iniciales se procedió a realizar una de lluvia de ideas para el nombre entre miembros de la alta dirección, misma que se muestra a continuación:

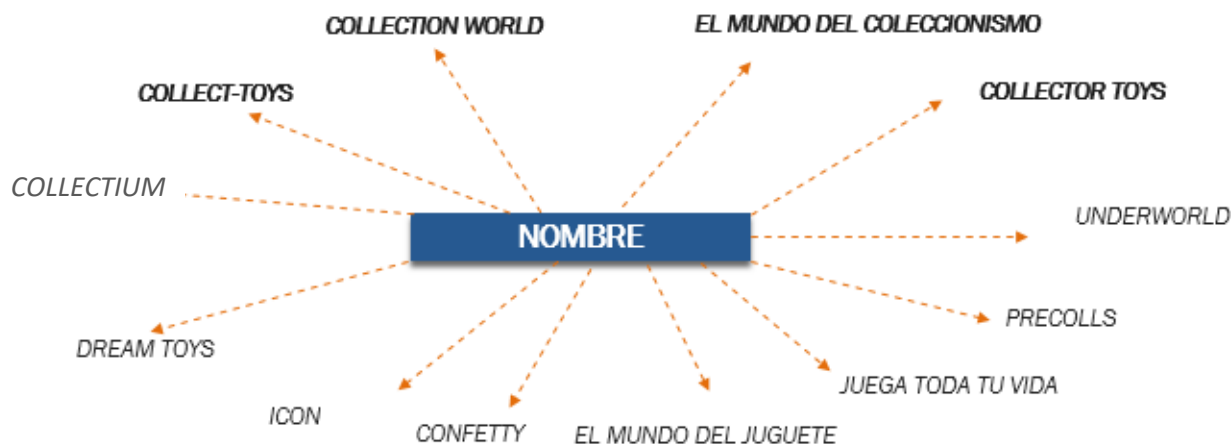


Ilustración 42. Lluvia de ideas sobre nombre de la empresa por parte de alta dirección.

Obsérvese que los nombres resaltados en letras negritas son equivalentes (*Collection World*⁵⁰ es estructuralmente similar a *El mundo del Coleccionismo*; así como *Collect-Toys* es fonética y estructuralmente similar a *Collector Toys*). Dichos nombres fueron mencionados por los gerentes actuales zona norte (FOM) y zona sur (FVP), lo que es muestra de una coherencia estratégica en la línea del negocio a pesar de la independencia financiera actual.

⁴⁷ Para más detalles sobre el concepto “escala mental” ver glosario.

⁴⁸ Refiere a la organización internacional “Comic Con”, misma que comunica, publicita y acerca la apreciación de del cómic y el arte popular principalmente a través de convenciones y eventos que celebran la tradición y la continua contribución de los cómics al arte y la cultura. (84)

⁴⁹ Con fundamento en la bibliografía de Jack & Ries sobre el posicionamiento, así como en el contenido del curso de Dirección de Marketing impartido en abril-2017 por los profesores titular Jorge Lara y el profesor auxiliar Sebastian Sauto fue recomendable proceder con una encuesta de Mercado, misma que constó de 60 muestras realizadas en las cuatro tiendas físicas (para mayor información ver anexo 10), así como una segunda encuesta derivada de la primera (para mayor información ver anexo 11), misma que sirvió para obtener datos respecto de la percepción del nombre de marca.

⁵⁰ Collection World (inglés) significa El mundo del Coleccionismo en español.

Lo anterior no señala necesariamente que alguno de dichos nombres sea el más adecuado. Los autores Jack Trout & Ries en su libro “Posicionamiento” (61) mencionan la importancia de usar escalas mentales en esta sociedad sobre comunicada como herramienta para efectivizar la ordenación mental y reforzar una posición concreta en la mente del cliente objetivo. Así mismo sugieren que la decisión más importante que hay que tomar en marketing es la de colocarle el nombre a un producto. Por ende, no fue válido aún concluir que el nombre más adecuado fuese alguno de los anteriores. Es así que como primer acercamiento se aplicó una primera encuesta (ver anexo 10, pregunta 16) basada en la exploración de la ilustración 43. Posteriormente se realizó una segunda encuesta para una exploración más profunda (Ver anexo 11). Los resultados fueron los siguientes

Primera Encuesta

La pregunta de la primera encuesta que se enfocó en la opinión de los clientes sobre un posible cambio de nombre fue la siguiente. Los resultados fueron los siguientes:

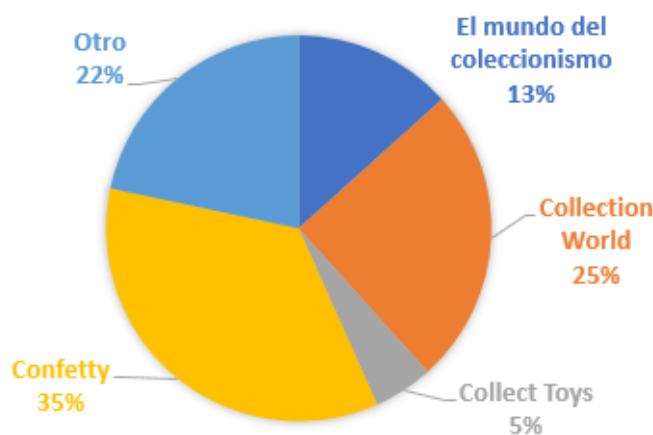


Ilustración 43. Opinión del cliente sobre el cambio de nombre de la Marca Confetty. Encuesta 1 anexo 10, pregunta 16.

Se observa una intención de preservar el nombre actual por parte del 35% de los encuestados. No obstante, una cantidad no menor (25%) votaron por "Collection World" y un 13% por "El mundo del coleccionismo", un 5% "Collect Toys" y un 22% prefieren otro.

Lo anterior nos lleva a observar que el 65% preferirían un nombre distinto al actual (13% "El mundo del coleccionismo" + 25% "Collection World" + 5% "Collect Toys" + 22% "Otro"). No obstante, no hay una tendencia tan clara sobre cuál sería la opción más preferida, sobre todo considerando el alto porcentaje (22%) de personas que simplemente preferirían "Otro".

Adicionalmente, hubo algunos clientes que además de preferir el nombre actual, también propusieron uno distinto. Por ejemplo, es el caso de uno de los clientes de que respondieron la encuesta en la sucursal Lindavista, y que a pesar de tener 20 años adquiriendo los productos, propuso el nombre de "El mundo del coleccionista". Ello puede ser un indicio de que, es recomendable explorar más opciones. Otro ejemplo es el de un cliente que sugirió que el nombre podría girar en torno a alguna raíz grecolatina. Fue

entonces que después de una mezcla de análisis más pensamiento divergente, al autor propuso “Collectium” y se procedió a aplicar una segunda encuesta.

Segunda Encuesta

Ante el tema de poca certidumbre sobre la preferencia de nombre es que surge la segunda encuesta⁵¹, misma que constó de una sola pregunta en torno a la nueva opción de nombre de marca y fue aplicada a un total de 60 muestras.

Los resultados fueron los siguientes:

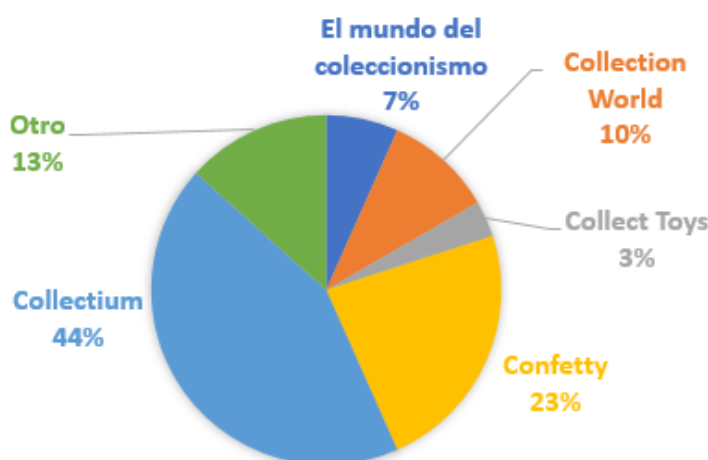


Ilustración 44. Encuesta No. 2 Opinión del cliente sobre el cambio de nombre de la Marca Confetty.

El 44% de simpatizantes considera “Collectium” como una opción de nombre superior a las demás. El porcentaje anterior representa la aceptación por parte de la gran mayoría de los encuestados, ante lo cual se propone asignar dicho nombre a la nueva empresa.

Se procedió a explorar el diseño del logotipo. En seguida se muestra la propuesta de cambio, para lo cual se buscó guardar relación con la marca Confetty a través de preservar letras (“C,” “O,” “TT”) y colores (verde y morado) originales. Lo anterior para aprovechar el posicionamiento que Confetty se ha ganado a lo largo de sus ya más de 20 años de historia. Adicional, la palabra y tipografía recuerdan las raíces grecolatinas reforzando el origen de coleccionismo latino y en específico del territorio latinoamericano.

⁵¹ Para más información de la segunda encuesta, ver anexo 11.

Actual	Propuesta
	

Ilustración 45. Propuesta de cambio en el Nombre y Logotipo de la nueva empresa.

9.2 Marketing Mix

9.2.1 Producto

Artículos de juguete y arte popular relacionados con la industria del entretenimiento, alcanzables⁵² al bolsillo de las clases mexicanas alta-alta, alta-baja, medio-alta y medio-baja; que no se encuentren fácilmente en los canales tradicionales usados por los principales actores del *retail* en México (grandes tiendas departamentales en México son Sears, Liverpool, Sanborns, entre otras). Para mayor detalle de las marcas a distribuir: *Ver tabla 5.*

Algunos de los artículos guardan la característica de la no-caducidad, esto es el beneficio y no perjuicio de su añejamiento, pues mientras más tiempo pase y guarden las características externas de embalaje e internas del producto, su valor económico va en incremento.

Un diferencial es la envoltura de regalo, misma que aporta un sello de presencia de marca, pues la mayoría de las envolturas son desarrolladas internamente en la célula de producción de envolturas de la empresa, lo cual le aporta un distintivo único a la marca. Para ejemplos de envolturas, *ver anexo 7.* Para ejemplos gráficos del producto, ir a tienda online: <http://www.confettystore.com>

9.2.2 Precio

Los precios actuales se consideran adecuados y alcanzables⁵³ debido a lo analizado en la sección 9.1.2.1. De manera que se propone mantener la política de precios actual para

⁵² Para mayor información sobre el término “alcanzable” en el contexto de esta investigación, *ver sección 9.1.2.1*

⁵³ Entiéndase como precio “alcanzable”, aquél que cae dentro del presupuesto destinado a bienes de lujo para las clases alta y media en dicho país. Para más información sobre el perfil económico de los clientes de Confetty, *ver sección 9.1.2.1. Para más información sobre precio promedio por compra, ver tabla 6.*

que el precio promedio de los artículos sea de \$74.99 USD conforme lo revisado en la tabla 6. Para más detalle del referente de precios, ver *Tabla 10*.

9.2.3 Plaza

Se consideran principalmente dos medios:

- Venta física: 4 sucursales actuales en la Ciudad de México ubicadas dentro de algunos de los centros comerciales más importantes de la región metropolitana una al sur (en centro comercial Galerías Coapa), una al centro (Plaza Central) y dos ubicadas al norte (en Plaza Lindavista, Parque Vía Vallejo).
- Venta en línea: a través de tienda online.

9.2.4 Promoción

En la primera fase se realizarán campañas en redes sociales de contenido relevante para el target previamente definido, así como acciones de activación en los locales comerciales. Se realizarán descuentos atractivos en conmemoración de ciertas fechas especiales.

En la segunda fase se implementará un *funnel* automatizado de ventas que dé seguimiento a clientes con intereses específicos desde su primer contacto con la marca y contemple acciones de *remarketing* a los clientes que sean etiquetados con algún interés en especial. Se pretende dar un empuje especial a la venta *online*. Se mantendrán las campañas de adquisición en redes sociales y en buscadores.

9.2.4.1 Slogan

Se eligió la siguiente frase como slogan:



Juega toda tu vida

Ilustración 46. Slogan

El contenido de trasfondo implica lo siguiente:

Se trata de palabras que invitan a regresar a algún momento tan significativo como personal en la niñez del cliente y extender dicha etapa a lo largo de su vida. Ello es importante ya que motiva a que se materialicen los sueños y las experiencias en objetos y juguetes. Todo ello independientemente de qué tan en el pasado haya sido la experiencia, qué tan en el futuro pueda estar el sueño, o qué tan real sea lo que se imagina. Favorece la trascendencia en el tiempo y la realidad.

Adicional, su estructura gramatical en segunda persona (imperativo) incita a la acción, evoca motivadores del tipo efecto casino, que sirven de gatilladores y líneas de acción de la estrategia.

9.3 Plan y Control

El plan y control se presenta en el *anexo 35* dentro del listado de Actividades del proyecto con sus costos asociados.

En general, se centra en la alianza inicial de distribución (fase I del proyecto) y la posterior fusión de Confetty Norte y Confetty Sur para impulsar el nuevo nombre de marca (fase II del proyecto).

10 PLAN FINANCIERO

10.1 Ingresos del Proyecto

Los ingresos se descomponen en **ventas anuales por sucursal y canal de distribución** (Sucursales físicas y online). El horizonte va desde el 2018 al 2025. Ese período se subdivide en 2 fases conforme lo establecido en la *sección 8.4* sobre el escenario que fue considerado como el más favorable para el proyecto. La fase I abarca los períodos 2019-2020 y la fase II abarca del 2021-2025. Cabe mencionar que el año previo al inicio del proyecto (2017), aún no aplica una implementación propiamente del proyecto, por lo que los valores fueron obtenidos conforme lo establecido en la proyección financiera de la *sección 7.1.1.2* para dicho año. En seguida se muestra la tabla de los ingresos. Para fines de mejor visualización, se exhibe sólo del período 2017 al 2021, para la tabla completa *ver anexo 39*.

		Sin implementa	FASE I		FASE II		
Tipo de Ingreso: Indicador		Unidades	2017	2018	2019	2020	2021
Venta Online	Ratio de crecimiento Ventas Online	[%]	n/a	Inicio	56%	100%	133%
	Cantidad Mensual Promedio Ventas Confetty Sur	[unidades/mes]	n/a	15	20	n/a	n/a
	Cantidad Mensual Promedio Ventas Confetty Norte	[unidades/mes]	n/a	25	43	n/a	n/a
	Cantidad Mensual Promedio Ventas Una sola empresa	[unidades/mes]	n/a	n/a	n/a	125	292
	Cantidad Mensual Total de Ventas	[unidades/año]	n/a	40	62.5	125	292
	Cantidad Anual de Ventas Online	[unidades/año]	n/a	480	750	1500	3500
	Tamaño de venta promedio	[USD]	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99
	Monto Venta Online Confetty Sur	[USD]	n/a	\$ 13,498.20	\$ 17,997.60		
	Monto Venta Online Confetty Norte	[USD]	n/a	\$ 22,497.00	\$ 38,244.90		
	Monto Venta Online Una sola empresa	[USD]	n/a			\$ 112,485.00	\$ 262,465.00
Total Ventas Online	[USD]	\$ -	\$ 35,995.20	\$ 56,242.50	\$ 112,485.00	\$ 262,465.00	
Venta Física	Cantidad Mensual de Ventas Físicas	[unidades/mes]	616	479	498	519	477
	Cantidad Anual de Ventas Físicas	[unidades/año]	7393	5748	5978	6228	5728
	Tamaño de venta promedio	[USD]	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99
	Monto Sucursal 1	[USD]	\$207,903.96	\$ 161,652.98	\$ 168,120.87	\$ 175,151.18	\$ 161,090.56
	Monto Sucursal 2	[USD]	\$115,502.20	\$ 89,807.21	\$ 93,400.48	\$ 97,306.21	\$ 89,494.75
	Monto Sucursal 3	[USD]	\$103,951.98	\$ 80,826.49	\$ 84,060.43	\$ 87,575.59	\$ 80,545.28
	Monto Sucursal 4	[USD]	\$127,052.42	\$ 98,787.93	\$ 102,740.53	\$ 107,036.83	\$ 98,444.23
	Total Ventas Sucursales Físicas	[USD]	\$554,410.56	\$ 431,074.62	\$ 448,322.32	\$ 467,069.82	\$ 429,574.82
Total Ventas Online + Físicas	[USD]	\$ 554,410.56	\$ 467,069.82	\$ 504,564.82	\$ 579,554.82	\$ 692,039.82	

Tabla 16. Desglose de ingresos 2017-2021. Para visualizar horizonte completo (20217-2025), ir al Anexo 39.



Ilustración 47. Descomposición de ingresos por canal Físico y Online.

10.2 Egresos del Proyecto

10.2.1 Costos de ventas

Se consideran costos de ventas los relacionados con la adquisición de producto a proveedores nacionales, estadounidenses y otros proveedores internacionales, arriendo de locales comerciales, salarios de personal en relación con la venta.

10.2.2 Costos de distribución

Se consideran costos de distribución los relacionados con manejo de materiales y almacenaje del producto. Transporte *inbound* (desde el proveedor a la bodega) y transporte *outbound* (desde la bodega al punto de venta) se incluyen en esta cuenta.

10.2.3 Costos de administración

Se consideran costos de administración los relacionados con remodelaciones a locales comerciales o infraestructura de almacén, así como la nómina de personal administrativo.

10.2.4 Otros gastos por función

Se consideran otros gastos por función los relacionados con capacitaciones y actividades de desarrollo en general. Para más detalle sobre los egresos derivados del proyecto, ver *anexo 35*.

Desglose de costos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]
(+)Costos de Venta Regulares	\$402,838.89	\$339,367.45	\$363,286.67	\$376,001.70	\$389,161.76	\$402,782.42	\$416,879.81	\$431,470.60	\$446,572.07
(+) Costos de venta del proyecto	n/a	\$14,500.00	\$39,326.61	\$100,303.31	\$172,409.08	\$201,251.39	\$230,093.70	\$258,936.00	\$287,778.31
(=) Costo de ventas consolidado	\$402,838.89	\$353,867.45	\$402,613.28	\$476,305.01	\$561,570.84	\$604,033.81	\$646,973.51	\$690,406.60	\$734,350.38
(+) Costos de distribución regulares	\$36,184.06	\$30,483.70	\$41,375.74	\$46,443.52	\$49,140.77	\$54,673.40	\$56,122.50	\$59,971.70	\$65,373.08
(+) Costos de distribución del proyecto	n/a	\$0.00	\$5,399.28	\$7,578.15	\$17,718.57	\$40,715.59	\$50,131.69	\$59,547.79	\$68,963.89
(=) Costo de distribución consolidado	\$36,184.06	\$30,483.70	\$46,775.02	\$54,021.67	\$66,859.34	\$95,388.99	\$106,254.19	\$119,519.49	\$134,336.97
(+) Gasto de administración regular	\$9,870.64	\$8,315.64	\$11,286.88	\$12,669.31	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(+) Gasto de administración del proyecto	n/a	\$0.00	\$1,684.03	\$26,944.54	\$5,765.07	\$5,765.07	\$5,765.07	\$5,765.07	\$5,765.07
(=) Gasto de administración consolidado	\$9,870.64	\$8,315.64	\$12,970.91	\$39,613.85	\$5,765.07	\$5,765.07	\$5,765.07	\$5,765.07	\$5,765.07
(+) Otros gastos, por función regulares	\$5,280.08	\$4,448.26	\$6,037.66	\$6,777.17	\$7,170.76	\$1,595.62	\$1,637.91	\$1,750.25	\$1,907.88
(+) Otros gastos por función con proyecto	n/a	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(=) Otros gastos por función consolidados	\$5,280.08	\$4,448.26	\$6,037.66	\$6,777.17	\$7,170.76	\$1,595.62	\$1,637.91	\$1,750.25	\$1,907.88

Tabla 17. Egresos del proyecto

10.3 Inversión

La inversión incluye lo necesario para preparar y sustentar las dos fases del proyecto propuestas en la *sección 8.4*. Las actividades involucradas (detalladas en el *anexo 35*) sustentan la negociación entre las partes (Confetty Norte y Confetty Sur) para asegurar la alianza de distribución en fase I y la fusión por absorción en la fase II. Es así que se contemplan acciones específicas como la contratación de una persona dedicada a impulsar la digitalización de los procesos, la implementación de un sistema de gestión, la remodelación de instalaciones en línea con la propuesta de cambio de nombre de la marca, la contratación de un miembro externo del directorio y adquisición producto dedicado para la venta online, entre otras.

A continuación, se resumen y clasifican los montos anuales de inversión:

Montos de Inversión	Fase I		Fase II					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]
Inv. de Administración		\$ 1,684.03	\$ 26,944.54	\$ 5,765.07	\$ 5,765.07	\$ 5,765.07	\$ 5,765.07	\$ 5,765.07
Inv. de Distribución		\$ 5,399.28	\$ 7,578.15	\$ 17,718.57	\$ 40,715.59	\$ 50,131.69	\$ 59,547.79	\$ 68,963.89
Inv. de Ventas	\$ 14,500.00	\$ 39,326.61	\$ 100,303.31	\$ 172,409.08	\$ 201,251.39	\$ 230,093.70	\$ 258,936.00	\$ 287,778.31
Total general	\$ 14,500.00	\$ 46,409.92	\$ 134,826.00	\$ 195,892.72	\$ 247,732.05	\$ 285,990.46	\$ 324,248.86	\$ 362,507.27

Tabla 18. Montos anuales de inversión. Para más información sobre actividades incluidas en cada cuenta, ver *anexo 35*.

10.4 Valuación Corporativa

10.4.1 Cálculo de ROIC

	2016
	[USD]
Total assets	\$ 324,736.55
Fixed Assets	\$ 32,783.25
Long term participations	
Cash	\$ 43,979.35
Securities	
Current assets	\$ 291,953.30
Accounts payable	\$ 46,175.12
Accrued liabilities	\$ -
Current liabilities	\$ 67,804.43
Net working capital	\$ 224,148.87
Concessions	\$ -
Provisions	\$ -
Net fixed assets	\$ 32,783.25
Invested capital	\$ 256,932.11
EBIT	\$ 80,108.58
Realized NOPLAT (-16% IVA)	\$ 67,291.21
ROIC 2016	26.19%

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]
Projected NOPLAT= EBIT(1-t)	\$ 84,992.03	\$ 114,184.28	\$ 166,360.27	\$ 53,679.43	\$ (54,625.21)	\$ 201,937.27	\$ 531,632.05	\$ 772,936.96	\$ 957,679.99
Depreciation & provisions +	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Capital Expenditures - (En ca	\$ 45,000.00	\$ 14,500.00	\$ 46,409.92	\$ 134,826.00	\$ 195,892.72	\$ 247,732.05	\$ 285,990.46	\$ 324,248.86	\$ 362,507.27
Change in WC -	\$ (40,618.03)	\$ (4,544.92)	\$ (6,764.45)	\$ (50,000.00)	\$ (100,000.00)	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Free cash flow	\$ 83,110.06	\$ 106,729.20	\$ 129,214.79	\$ (28,646.57)	\$ (148,017.93)	\$ (48,294.78)	\$ 243,141.59	\$ 446,188.09	\$ 592,672.72
Net investment	\$ 1,881.97	\$ 7,455.08	\$ 37,145.48	\$ 25,032.86	\$ (202,643.14)	\$ 250,232.05	\$ 288,490.46	\$ 326,748.86	\$ 365,007.27
Invested capital	\$ 256,932.11	\$ 258,814.08	\$ 266,269.17	\$ 303,414.64	\$ 328,447.50	\$ 125,804.37	\$ 376,036.42	\$ 664,526.88	\$ 991,275.74
ROIC 2017-2025	33.08%	44.12%	62.48%	17.69%	-16.63%	160.52%	141.38%	116.31%	96.61%
					\$ 202,643.14				
					\$ 50,660.78				
					\$ 253,303.92				
Ajuste en Capital de Trabajo adicionando el monto de financiamiento									
Projected NOPLAT= EBIT(1-t)	\$ 84,992.03	\$ 114,184.28	\$ 166,360.27	\$ 53,679.43	\$ (54,625.21)	\$ 201,937.27	\$ 531,632.05	\$ 772,936.96	\$ 957,679.99
Depreciation & provisions +	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Capital Expenditures - (En ca	\$ 45,000.00	\$ 14,500.00	\$ 46,409.92	\$ 134,826.00	\$ 195,892.72	\$ 247,732.05	\$ 285,990.46	\$ 324,248.86	\$ 362,507.27
Change in WC -	\$ (40,618.03)	\$ (4,544.92)	\$ (6,764.45)	\$ (50,000.00)	\$ (353,303.92)	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Free cash flow	\$ 83,110.06	\$ 106,729.20	\$ 129,214.79	\$ (28,646.57)	\$ 105,285.99	\$ (45,794.78)	\$ 245,641.59	\$ 448,688.09	\$ 595,172.72
Net investment	\$ 1,881.97	\$ 7,455.08	\$ 37,145.48	\$ 25,032.86	\$ 50,660.78	\$ 247,732.05	\$ 285,990.46	\$ 324,248.86	\$ 362,507.27
Invested capital	\$ 256,932.11	\$ 258,814.08	\$ 266,269.17	\$ 303,414.64	\$ 328,447.50	\$ 379,108.28	\$ 626,840.34	\$ 912,830.80	\$ 1,237,079.66
Adjusted ROIC 2017-2025	33.08%	44.12%	62.48%	17.69%	15.42%	53.27%	84.81%	84.67%	77.41%

Ilustración 48. Obtención del ROIC y su ajuste en capital de trabajo invertido después del monto a financiar.

Como se puede observar, el ROIC sin monto financiado muestra un flujo neto de inversión negativo para 2020 y 2021, que son los años iniciales de la fase II. Estos son los períodos en los cuales se realiza la inversión de mayor magnitud, en línea con el esfuerzo propio de la fusión de ambas empresas (Confetty Norte y Confetty Sur).

En 2020, el capital invertido es positivo y aún solventa la inversión necesaria en ese año; no obstante, para el período 2021, se nota una insolvencia de \$202,643.14 USD. Ante esto se propone que el monto a financiar es de \$253,303.92 USD, cifra que considera un 25% de cobertura adicional sobre el monto de insolvencia. Así mismo se requiere que el tercer socio capitalista ingrese al año 3 e invierta \$100,000 USD a cambio de un aproximado del 10% de la empresa (en relación con la cantidad de acciones determinadas para el tercer socio en la sección 8.4 y la correspondencia en propiedad conforme la valuación corporativa mostrada en sección 10.4.3).

10.4.2 Cálculo de tasa de descuento WACC

Cost of debt	11.5%	Costo de financiamiento actual
Rf	7.4	http://www.market-risk-premia.com/mx.html
Beta (entertainment)	1.3	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Market premium	1.83	http://www.market-risk-premia.com/mx.html
Tax	16%	
Weight of debt	0.2	Relación Debt/Asset 0.2088 Obtenido del estado de situación financiera en anexo 14
Weight of debt	20%	
Cost of debt	9.66%	
Cost of equity	15.9%	
WACC1	14.65%	

Ilustración 49. Cálculo WACC

Implied Market-risk-premia (IMRP): Mexico

Equity market

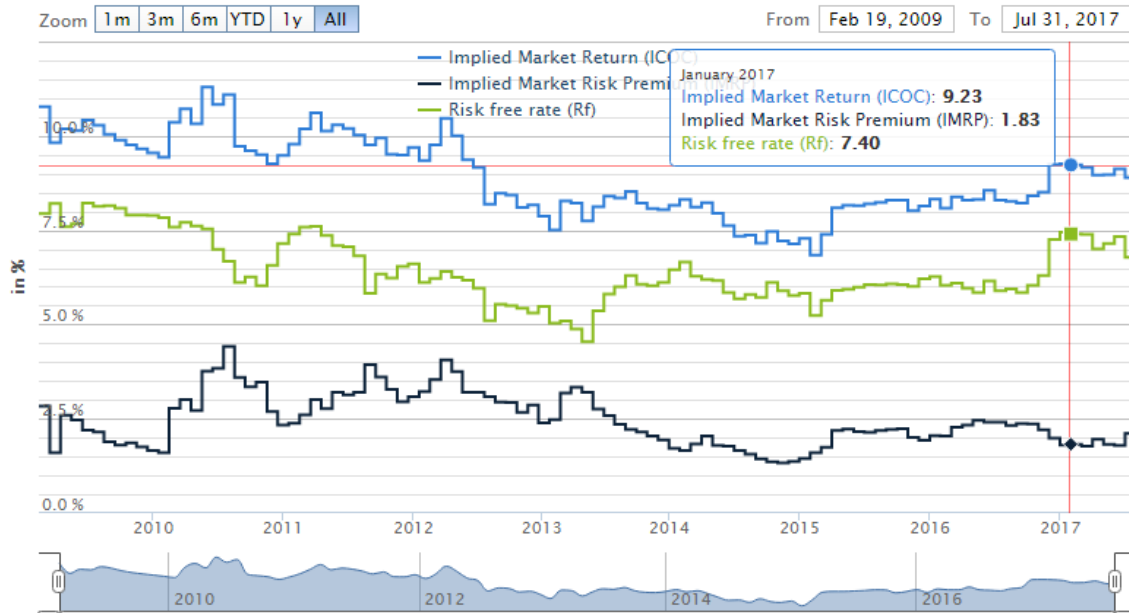


Ilustración 50. Obtención de índices para cálculo de WACC (62)

10.4.3 Cálculo de NPV (Valor Presente Neto)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
yr	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]
FC	\$ 83,110.06	\$ 106,729.20	\$ 129,214.79	\$ (28,646.57)	\$ 105,285.99	\$ (45,794.78)	\$ 245,641.59	\$ 448,688.09	\$ 595,172.72
DFC	\$ 73,023.99	\$ 82,396.19	\$ 87,649.22	\$ (17,073.42)	\$ 55,135.37	\$ (21,071.12)	\$ 99,308.29	\$ 159,382.30	\$ 185,759.28
PV Factor	0.8786	0.7720	0.6783	0.5960	0.5237	0.4601	0.4043	0.3552	0.3121
PV	\$ 73,023.99	\$ 82,396.19	\$ 87,649.22	\$ (17,073.42)	\$ 55,135.37	\$ (21,071.12)	\$ 99,308.29	\$ 159,382.30	\$ 185,759.28
PV	\$ 704,510.11								
g (growth)	4.51%	Obtenido de Anexo 1, Con información de "The Toy Association" refiere al promedio de crecimiento de las categorías de interés en							
TV	\$ 2,088,076.95								
Value PV+TV	\$ 2,792,587.06		Value PV without TV	\$ 704,510.11					
Target WACC	13.81%		Target WACC	13.81%					
Value	\$ 2,792,587.06		Value	\$ 704,510.11					
Less: Financial debt	\$ -		Less: Financial debt	\$ -					
Add: Participations	\$ -		Add: Participations	\$ -					
Add: Cash	\$ 43,979.35		Add: Cash	\$ 43,979.35					
Add: Securities	\$ -		Add: Securities	\$ -					
Equity PV+TV	\$ 2,836,566.40		Equity PV without TV	\$ 748,489.46					
		% Part.							
Total Equity	\$ 2,836,566.40	100%	Total Equity	\$ 748,489.46					
Equity Norte	\$ 1,276,454.88	45%	Equity Norte	\$ 336,820.26					
Equity Sur	\$ 1,276,454.88	45%	Equity Sur	\$ 336,820.26					
Equity 3er Accionista	\$ 283,656.64	10%	Equity 3er Accionista	\$ 74,848.95					

Ilustración 51. Cálculo de Valor presente neto (NPV) con y sin Valor residual (TV) para la estimación del valor de Propiedad (Equity) de la empresa usando el método de Flujo de Fondos Descontados (DCF Method).

Se observa que el ROIC (26,19%) es mayor al WACC (14.65%), y su diferencial es significativamente positivo ya que casi duplica al WACC en la mayor parte de los períodos (Ver

comparativo de ROIC y WACC en *ilustraciones 50 y 51* respectivamente). Esto indica que el proyecto crea valor para los accionistas y por lo tanto es rentable.

10.5 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se utilizaron dos variables: “Recaudación” y “Costos”, la primera relacionada a los ingresos de la empresa, la segunda asociada a la adquisición de productos para la venta, mantención de inventario, nómina, arriendo de locales comerciales y otros gastos de adquisición y distribución de producto. Enseguida se muestra dicho análisis tanto para el VAN del proyecto con Valor Residual, como sin.

VAN (En miles de USD para distintos escenarios de recaudación) Incluyendo Valor Terminal

		Fluctuación Costos						
		-30%	-20%	-10%	BASE 0%	10%	20%	30%
Valor Recaudado	-30%	\$ 1,297,561.41	\$ 168,695.49	\$ 575,756.46	\$ 214,853.99	\$ (146,048.48)	\$ (506,950.96)	\$ (867,853.43)
	-20%	\$ 2,156,805.97	\$ 1,795,903.49	\$ 1,435,001.02	\$ 1,074,098.55	\$ 713,196.07	\$ 352,293.60	\$ (8,608.87)
	-10%	\$ 3,016,050.52	\$ 2,655,148.05	\$ 2,294,245.58	\$ 1,933,343.10	\$ 1,572,440.63	\$ 1,211,538.16	\$ 850,635.68
	BASE 0%	\$ 3,875,295.08	\$ 3,514,392.61	\$ 3,153,490.13	\$ 2,792,587.06	\$ 2,431,685.19	\$ 2,070,782.71	\$ 1,709,880.24
	10%	\$ 4,734,539.64	\$ 4,373,637.16	\$ 4,012,734.69	\$ 3,651,832.22	\$ 3,290,929.74	\$ 2,930,027.27	\$ 2,569,124.80
	20%	\$ 5,593,784.19	\$ 5,232,881.72	\$ 4,871,979.25	\$ 4,511,076.77	\$ 4,150,174.30	\$ 3,789,271.83	\$ 3,428,369.35
	30%	\$ 6,453,028.75	\$ 6,092,126.28	\$ 5,731,223.80	\$ 5,370,321.33	\$ 5,009,418.86	\$ 4,648,516.38	\$ 4,287,613.91

Tabla 19. Tabla de Análisis de sensibilidad para VAN incluyendo valor residual

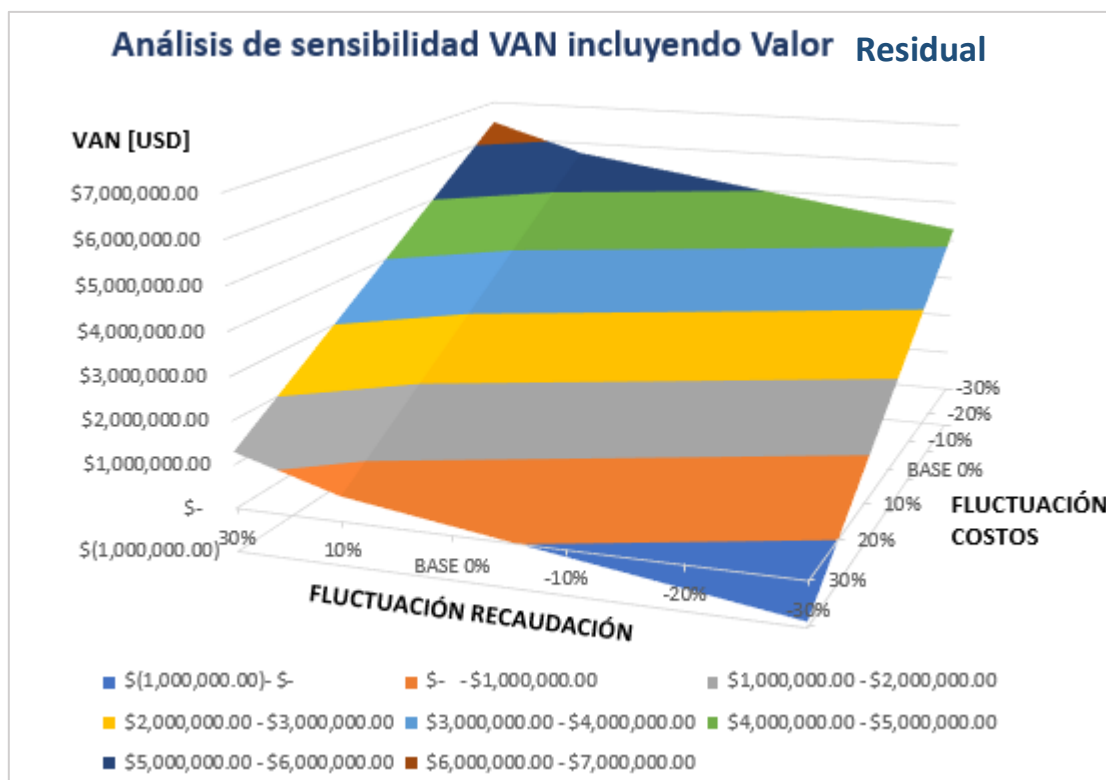


Ilustración 52. Gráfico tridimensional de Análisis de sensibilidad para VAN incluyendo valor residual

VAN (En miles de USD para distintos escenarios de recaudación) Sin incluir Valor Terminal

		Fluctuación Costos						
		-30%	-20%	-10%	BASE 0%	10%	20%	30%
Valor Recaudado	-30%	\$ 299,356.92	\$ 936,658.94	\$ 38,034.05	\$ (92,627.38)	\$ (223,288.81)	\$ (353,950.24)	\$ (484,611.68)
	-20%	\$ 565,069.62	\$ 434,408.18	\$ 303,746.75	\$ 173,085.32	\$ 42,423.89	\$ (88,237.55)	\$ (218,898.98)
	-10%	\$ 830,782.32	\$ 700,120.88	\$ 569,459.45	\$ 438,798.02	\$ 308,136.58	\$ 177,475.15	\$ 46,813.72
	BASE 0%	\$ 1,096,495.01	\$ 965,833.58	\$ 835,172.15	\$ 704,510.11	\$ 573,849.28	\$ 443,187.85	\$ 312,526.42
	10%	\$ 1,362,207.71	\$ 1,231,546.28	\$ 1,100,884.84	\$ 970,223.41	\$ 839,561.98	\$ 708,900.55	\$ 578,239.11
	20%	\$ 1,627,920.41	\$ 1,497,258.97	\$ 1,366,597.54	\$ 1,235,936.11	\$ 1,105,274.68	\$ 974,613.24	\$ 843,951.81
	30%	\$ 1,893,633.11	\$ 1,762,971.67	\$ 1,632,310.24	\$ 1,501,648.81	\$ 1,370,987.37	\$ 1,240,325.94	\$ 1,109,664.51

Tabla 20. Tabla de Análisis de sensibilidad para VAN sin incluir valor residual

Se observa que la variable “Recaudación” que está fundamentada en los ingresos de la empresa, es más fluctuante que la variable “Costos” en términos de sensibilidad de la rentabilidad medida a través del VAN del proyecto. Un claro ejemplo de ello es que, para el caso del proyecto con valor residual evaluada en 10 puntos base determinados, se tiene:

$$\frac{\Delta \text{Recaudación}}{\Delta \text{Costos}} > 0$$

$$\frac{|\Delta_{\text{Base } 0\% \text{ Rec.}} - \Delta_{-10\% \text{ Rec.}}|}{|\Delta_{\text{Base } 0\% \text{ Costos.}} - \Delta_{+10\% \text{ Costos.}}|} = \frac{|\$2,792,587 - \$1,933,343|}{|\$2,792,587 - \$2,431,685|} = \frac{\$859,243}{\$360,901} = 2.38$$

Lo que implica que la variable “Recaudación” sea un 238% más sensible en términos de rentabilidad del proyecto si comparamos como escenario 1: Base 0% en las dos variables y como escenario 2: -10% Recaudación y +10% en “Costos”.

Por otra parte, de las 36 combinaciones evaluadas tanto en la *tabla 18* como en la *tabla 19*, se observa que el VAN se mantiene positivo para 32 escenarios en el caso de que se incluya el Valor Residual y para 30 escenarios en el caso de que no se incluya. Esto es, un porcentaje de 88% y 83% de veces en que se tienen escenarios favorables a la rentabilidad. Ahora bien, habría que analizar qué tan realista sería la ocurrencia de un escenario desfavorable, esto es, que el VAN fuera negativo.

En general, para que un escenario sea desfavorable los ingresos debieran caer al menos en la misma magnitud y diferente signo que los costos. Esto implica que, por ejemplo, existiera una baja en las ventas del -20% y un alza en los costos de al menos +20%.

No obstante, recordemos que el proyecto mismo está hecho para fortalecer las ventas, en gran medida a través de la ampliación al canal de venta online, lo que favorece la diversificación del riesgo actual que presentan las empresas al depender de un solo medio de explotación de venta y contar con un tamaño potencial de mercado menor dado actualmente por las solas ventas físicas.

10.6 Conclusiones

Los **ingresos** se descomponen en ventas anuales por sucursal y canal de distribución. El canal de distribución online tiene mayor crecimiento a lo largo del proyecto que el canal

de venta física de manera que las ventas en línea representen al final del proyecto el doble (\$1.012.365 USD) que las ventas físicas (\$487.467 USD). Los ingresos totales casi se triplican al finalizar el séptimo año del proyecto (Ventas 2017: \$554.410,56 USD vs Ventas 2025: \$ 1.499.832,10 USD)

Los **egresos** incluyen costos de ventas, distribución, administración y otros gastos por función, donde las sumas de los dos primeros representan más del 90% del total de costos.

La **inversión** que se requiere es de \$353.303 USD, en la que \$253.303 USD provienen de un monto a financiar a interés del 11.5% y \$100.000 provienen de capital aportado del tercer socio capitalista.

El **ROIC** es de 26,19%, el **WACC** de 14,65%. Se observa que el ROIC es mayor al WACC, y casi lo duplica para la mayor parte de los períodos (Ver comparativo de ROIC y WACC en *ilustraciones 50 y 51* respectivamente). Esto indica que el proyecto crea valor para los accionistas y por lo tanto es rentable.

El **Valor Presente Neto** de la empresa incluyendo el valor residual es de \$2.863.566,4 USD, mientras que sin considerar el valor residual es de \$748.489,46 USD.

El **análisis de sensibilidad** indica que la variable “Valor recaudado” es 2.38 veces más sensible a la rentabilidad que la variable “Fluctuación de costos”. Además, para que un escenario tenga flujos negativos los ingresos debieran caer al menos en la misma magnitud y diferente signo que los costos⁵⁴.

11 GESTIÓN DEL RIESGO DEL PROYECTO

11.1 Identificación de riesgo crítico del proyecto

A raíz del análisis interno y externo realizado en la *sección 4*, algunas observaciones sobre la gestión del cambio provenientes de la *sección 8* y síntomas de la reestructuración presentados en la *sección 7.2*, se procede a identificar las causas raíz potenciales que podrían ocasionar que los objetivos estratégicos no se cumplan (Para más información sobre los objetivos estratégicos, ver *sección 5.7.*) Para ello se utiliza un diagrama Ishikawa (63).

⁵⁴ Un ejemplo de esto sería una baja en las ventas del -20% y un alza en los costos de al menos +20%

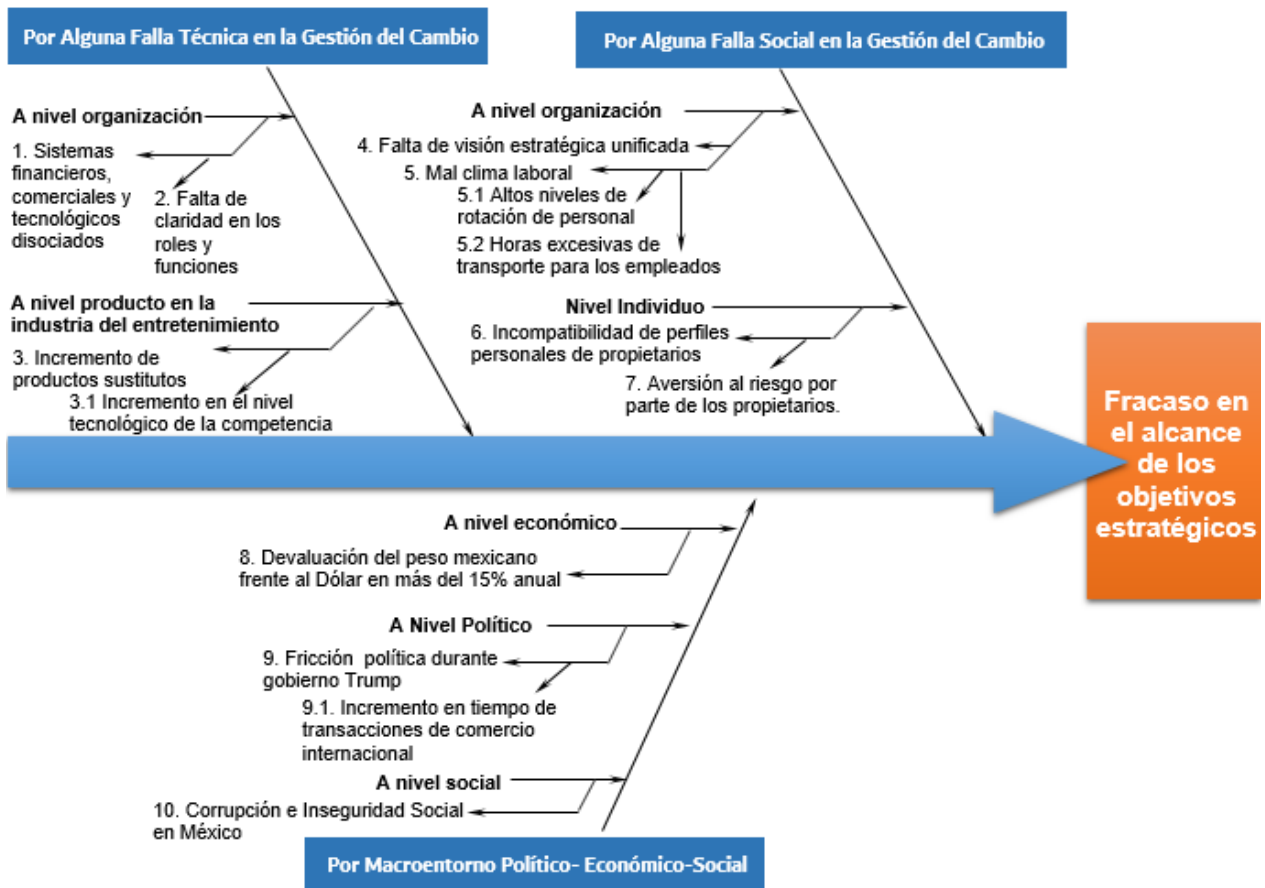


Ilustración 53. Identificación de riesgos potenciales del proyecto que provocarían el fracaso en el alcance de los objetivos.

11.2 Gestión del riesgo crítico del proyecto y plan de mitigación

En seguida se muestra la matriz de Gestión del Riesgo en relación con su nivel de gravedad para lograr cumplir con los objetivos enlistados en la sección 5.7.2. Para más detalle del cálculo de la evaluación del riesgo, ver anexo 40.

Identificación de Objetivos	Identificación de Riesgos		Evaluación del Riesgo	Plan de Contingencia	Evaluación del Riesgo después de aplicar el Plan de Contingencia
			Nivel de gravedad	Acciones	Nivel de gravedad
Descripción de Objeto	No.	Descripción del riesgo identificado	Nivel		Nivel
<i>[ID Objetivos Sección 5.7.2]</i>	<i>[ID]</i>	<i>[Diagrama Ishikawa Sección 11.1]</i>	<i>[Alto; Medio;Bajo]</i>	<i>[Descripción relacionada con acciones de Fase I y II de Plan de Negociación, Ver anexo 35]</i>	<i>[Alto; Medio;Bajo]</i>
Perspectiva Financiera: Superar las 20.000 ventas anuales para 2025.	4	Falta de visión estratégica unificada	Medio-Bajo	Implementar gobierno corporativo	Bajo
	5	Mal clima laboral			
	5.1	Altos niveles de rotación de personal			
	5.2	Horas excesivas de transporte para los empleados		Contratación de personal que viva cerca de locación laboral	
	8	Devaluación del peso mexicano frente al Dólar en más del 15% anual			
	10	Corrupción e inseguridad social			
Perspectiva de clientes: Establecer una estrategia de posicionamiento y rentabilización del cliente	3	Incremento de productos sustitutos	Alto		Medio
	3.1	Incremento en el nivel tecnológico de la competencia		Venta Online, Marketing digital, Sistema de Gestión	
Perspectiva de procesos internos: lograr la unificación organizacional en 2 fases	1	Sistemas financieros, comerciales y tecnológicos disociados	Alto	Sistema de gestión, gobierno corporativo	Medio-Bajo
	2	Falta de claridad en los roles y funciones			
	4	unificada		Implementar gobierno corporativo	
	6	Incompatibilidad de perfiles personales de propietarios			
7	Aversión al riesgo por parte de los propietarios	Presentación clara y concisa del proyecto de inversión			
De aprendizaje: Digitalizar y automatizar la compañía	9	Fricción política durante gobierno Trump	Bajo	Planeación de operaciones	Bajo-Bajo

Tabla 21. Matriz de Gestión del Riesgo en relación con su gravedad para el cumplimiento de los objetivos de sección 5.7.2

11.3 Conclusiones de la gestión del riesgo

Gracias al plan de mitigación propuesto previamente, los niveles de gravedad bajaron para los objetivos de perspectiva financiera, de clientes, de proceso internos y de aprendizaje. El cambio fue de medio-bajo a bajo, de alto a medio, de alto a medio-bajo y de bajo a bajo-bajo respectivamente para cada uno de los niveles de gravedad mencionados.

12 CONCLUSIONES GENERALES

La **necesidad de unificación organizacional** no simplemente es una sospecha detectada desde hace tiempo por parte de la alta dirección. Existen sinergias viables por la similitud de los recursos y actividades presentes en las áreas de compras y adquisiciones, marketing, almacenaje, administración y venta. Los nombres solicitados al directorio Norte y Sur como posibles alternativas al nombre actual de la marca (ver *ilustración 17*) fueron estructuralmente equivalentes, pero en distintos idiomas; ello es muestra de búsqueda de objetivos similares a través de distintos caminos. Adicionalmente, se cuentan con herramientas de gestión del cambio y gobierno corporativo (Ver sección 8.2.1) que, implementadas a través de un plan de negociación adecuado (ver sección 8.4), ayudarán a que la unificación organizacional no sea sólo una buena idea de negocio, sino una realidad alcanzable y positiva en términos de creación de valor para los accionistas y la comunidad.

El plan propuesto para la unificación consta de **dos fases** explicadas en la *sección 8.4*. La primera fase se considera tener en un horizonte de corto-mediano plazo (2019-2020) y la segunda en el largo plazo (2021-2025). En la primera se propone una estrategia de negociación que sugiere una relación de tipo “**alianza**” entre las empresas, principalmente en lo que refiere al acuerdo de uso de marca y distribución online, donde Confetty Norte tenga un cambio en su nombre llamándose “Collectium POR Confetty” (Para más información ver *sección 9*), Por otro lado, para la segunda fase se propone tener la “**fusión**” de Confetty Norte y Confetty Sur, en la que un miembro externo de la comisión asegure la objetividad en las decisiones estratégicas de la empresa.

Si se tiene que optar por bajar costos o aumentar ventas, es recomendable elegir **aumentar ventas**. Precepto respaldado por el análisis de sensibilidad, *sección 10.5*.

Se sugiere **mantener la política de precios** que se tiene actualmente, debido a que los precios promedio en Confetty (\$74.99 USD, ver *tabla 6*) caen dentro del rango de gasto mensual y semestral per cápita en entretenimiento en México, lo cual indica una correspondencia adecuada con la disponibilidad de pago de los clientes de interés.⁵⁵

El proyecto busca cumplir el objetivo de: “**Ser líderes en la industria del coleccionismo de juguete y arte popular en México**” superando las 20.000 ventas⁵⁶ después del séptimo año de implementación del proyecto. Esto implica duplicar las ventas actuales de ambas empresas al 5to año, traducándose en alcanzar en 5 años lo que ambas empresas (Confetty Norte y Confetty Sur) tardaron 20 en construir por separado. Cabe mencionar que si se mantiene el plan de acción propuesto en la *sección 11* es posible mitigar aproximadamente el 32.3% del riesgo del proyecto para cumplir con los objetivos.

Finalmente, cabe mencionar que cuando hay sangre en común y bienes de por medio, es riesgoso vivir sin otro acuerdo que el verbal; más, cuando dicha práctica se ha extendido por decenas de años. Es hora de tomar una decisión trascendental en torno a la reestructuración del negocio y la unión organizacional, de otra manera ya sabemos cuánto tiempo más aguanta la planta sin agua.

⁵⁵ Para más información, ver *Tabla 15*.

⁵⁶ Una venta se define como un artículo vendido al precio promedio, (\$74,99 USD) según lo establecido en la *tabla 6*.

13 GLOSARIO

Animé: palabra de origen japonés que refiere los dibujos animados de este mismo origen. Se trata de un fenómeno cultural y de entretenimiento internacional que parte de un vínculo con el manga; esto es, las historietas japonesas, el *cosplay* o uso de disfraces y otras disciplinas y tendencias. Ejemplos de series Animé son: “*El viaje de Chihiro*”, “*Akira*”, “*Astroboy*”, “*Mazinger Z*”, “*Dragon Ball*” y “*Pokémon*”. (64)

Arte popular: Refiere a la utilización de una expresión histórica convertida en un clásico. Sus orígenes se remontan a la época del renacimiento en el s. XVI, cuando el carácter elitista de lo artístico evolucionó a un público más amplio, haciendo transversal su alcance. Fue entonces que diversas clases sociales tuvieron acceso a las obras artísticas. Posteriormente en el s. XVIII con la Revolución Industrial, se hace más patente el impulso de esta idea. Este tipo de arte generalmente no se relaciona a un período en específico, sino que se transforma en algo reconocido y perdurable. Tal como sucedió en la revolución industrial, el resurgimiento de nuevas tecnologías ha hecho que el arte popular tenga cada vez un mayor alcance poblacional. (65). Para fines de esta investigación, su principal diferencia con el coleccionismo es que el arte popular busca hacer del objeto de la colección una composición de una historia de arte que puede ir de lo multi personal a lo global; mientras que el coleccionismo se motiva por un objetivo personal.

BDD: Abreviación de “Billón de Dólares”

Coleccionista: Persona que piensa o ha pensado en la confección de una colección soñada. El interés por conseguirla está motivado en apreciaciones de belleza que le despiertan sentimientos en torno a observaciones de su entorno, que asocia con el placer por la búsqueda y posesión de una determinada pieza, y que se pretende expresar en la formación de una colección. Como cita Puig, “la adquisición de obras [...] les proporciona [a los coleccionistas] un barniz instantáneo [en tanto] el arte [se vuelve para ellos un] gran legitimador, genera más respeto que el dinero y las propiedades por sí solos”. (52) , p.77.

Colección: Se trata de la afirmación de una autobiografía resumida (66). A través de los objetos coleccionados se muestra parte de la personalidad y preferencias propias, mismas que se relacionan con los movimientos sociales y económicos de cada época. Por lo anterior, existe evolución de tendencias de los gustos a través del tiempo. El interés en rodearse de objetos bellos y/o destacados es común denominador en la formación de cualquier colección, en la que estos se abstraen de su significado inicial para estar absorbidos como “objeto de la colección”. Las piezas incluidas en una colección conforman una historia del arte personal. (52) p. 11

Coleccionismo: confección de las colecciones. Se motiva por un impulso inicial que evoluciona hasta convertirse con el tiempo en una pasión permanente. Una forma común de racionalizar este hecho es poner orden a través del intento de formación de una colección. El coleccionismo ha evolucionado a través de los tiempos; en la actualidad sus características comunes son: interés por los hechos históricos, interés estético, poder, imagen social, conocimiento y desvinculación del criterio económico como nuevo criterio

sobre el valor de mercado basado en la relación emocional entre obra y espectador y no de expectativa de valor. Lo anterior es oposición de la perspectiva academicista de valuación de los artículos de colección, misma que predominaba hasta antes del surgimiento de las vanguardias artísticas en el s. XX. (52)

Commodities: productos del tipo materia prima. Dichos productos son comercializados para producir otros bienes o servicios. Generalmente se tranzan en grandes volúmenes, lo que permite aprovechar economías de escala en sus procesos comerciales.

Eventos independientes: Se dice que dos o más eventos serán independientes cuando la ocurrencia o no-ocurrencia de uno de ellos no afecte la probabilidad de ocurrencia del otro. (67)

E-commerce/ E-Business / Comercio On-line / Comercio Electrónico/ Comercio en línea: término que se refiere al comercio realizado electrónicamente. Se refiere a la propia transacción comercial como tal, esto es, al cambio de un bien, producto o servicio por dinero u otro bien similar. Las modalidades del comercio online son las mismas que las del comercio tradicional; podemos hablar de trueques, compra-venta, alquiler, servicios. Su característica principal es que, al contrario del comercio tradicional, donde el comprador y el vendedor establecían un contacto personal, aquí la transacción se lleva a cabo íntegramente por medios electrónicos, sin necesitar un contacto físico. Entre los medios electrónicos de pago más comunes tenemos transferencias electrónicas, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, entre otras.

Escala mental: Es el ordenamiento de seres, objetos y marcas que representan un modo conveniente de organizar las cosas, así como una necesidad de la mente para relacionar nuevas experiencias con conceptos preconcebidos, mismos que facilitan la complejidad que supone el aprendizaje de un nuevo concepto. (61)

Probabilidad condicional de dos eventos independientes: Es la probabilidad de que ocurran dos eventos conforme lo siguiente: Sean A y B dos eventos independientes (Ver definición “*eventos independientes*”) cuyas probabilidades de ocurrencia se encuentran no relacionadas la una con la otra. Sus probabilidades se denotan por la fórmula:

$$P_{(A/B)} = \frac{P(A \cap B)}{P(B)}$$

En la que:

$P_{(A/B)}$: Probabilidad de que ocurra el evento A, dado que el evento B ya ocurrió

$P(A \cap B)$: Probabilidad de que ocurran los eventos independientes A y B = P(A)*P(B)

$P_{(B)}$: Probabilidad de que ocurra el evento B

Cuando tenemos este caso, empleamos entonces, el concepto de probabilidad condicional para denominar la probabilidad del evento relacionado. La expresión P(A|B) indica la probabilidad de ocurrencia del evento A sí el evento B ya ocurrió. (67)

Inventario en añejamiento: El inventario en añejamiento contiene piezas almacenadas para fines de venta y/o exhibición no inmediata. La condición para que este tipo de piezas

sean puestas en calidad de añejamiento es determinada por el gerente de compras y el objetivo es por una parte permitir la apreciación (incremento de valor) del producto y, por otra parte, tener un elemento novedoso que sea tan exclusivo, escaso y demandado que pueda captar la atención del público en épocas de bajas ventas o cuando así se determine pertinente. Es así que dicha condición de producto en añejamiento es otorgada a las piezas que sean altamente exclusivas como para no tener la certeza de volverlas a conseguir, pero sí de venderlas al poco tiempo de ser exhibidas, además de que sean altamente conocidas como para llamar la atención del público. La decisión de sacar un producto en añejamiento a la venta es decisión conjunta del gerente de compras y el gerente comercial.

Límite de Salida (*outsider limit*): se trata de la mejor alternativa a lograr en una negociación. Es propia e independiente para cualquiera de las partes involucradas. (68)

Límite de Ruptura (*Best Alternative to a Negotiation Agreement, BATNA*): establecimiento de circunstancia en una negociación ante la cual sería recomendable retroceder si las partes no logran generar un acuerdo (69). Así mismo puede decirse del curso de acción a seguir si la negociación en juego se comienza a identificar como perdida. (68)

MDD: Abreviación de “Millón de Dólares”

MXN: Abreviación de la moneda “Pesos mexicanos”

USD: Abreviación de la moneda “Dólares estadounidenses” por sus siglas en inglés (United States Dollars)

14. BIBLIOGRAFÍA

1. Shamas, J. *The Sociology of Collecting*. s.l. : Foxy Books, 2014.
2. Redacción, La. México: coleccionismo de clóset. [En línea] Proceso, 30 de abril de 2006. [Citado el: 21 de enero de 2017.] <http://www.proceso.com.mx/95752/mexico-coleccionismo-de-closet>.
3. Ibero, Difusor. La obsesión del coleccionista mexicano . [En línea] 8 de Diciembre de 2014. [Citado el: 14 de Noviembre de 2016.] <https://difusoribero.com/2014/12/08/la-obsesion-del-coleccionista-mexicano/>.
4. Álvarez, D et Viltard L. Strategic Analysis Tools. [En línea] Universidad de Palermo, 2016. [Citado el: 11 de Noviembre de 2016.] http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_04.pdf.
5. *El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas*. al., Baena E. et. 23, 2003 de Diciembre de 2003, Scientia et Technica, Vol. IX, pág. 66.
6. Porter, M. Análisis de la cadena de Valor y la ventaja competitiva. *Ventaja Competitiva*. México, D.F. : S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones, 202, págs. 33-60.
7. Osterwalder, A. et Pigneur Y. Canvas. *Business Model Generation*. USA : Wiley, 2013, págs. 14-44.
8. D., Nielsen. *The Divergent and Convergent Thinking Book*. Amsterdam, Netherlands : BIS Publishers B.V., 2014, pág. 162.
9. Solis, E. *Curso de Reestructuración Empresarial* . Santiago : Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial., 2017.
10. *El ASH (Auditoría de Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa*. Quijano, S. et al. Barcelona : Gimpera, 1999, Psicología Organizaicional y Aplicaciones, Vol. 52, págs. 301-328.
11. *Cuándo aliarse y cuándo adquirir empresas*. Dyer, J. et al. 2005, Harvard Business Review, págs. 71-79.
12. Gates, S. *The Negotiation Book, The Gap Partnership*. London : Wiley, 2016.
13. *Corporate Valuation HHL Leipzig Course* . Rai, Shailendra Kumar. Leipzig : s.n., 2017. Free Cash Flow to Equity Models. págs. 12-46.
14. López, E. Juguetes Made in México. [En línea] Febrero de 2017. [Citado el: 2017 de Jun de 02.] <http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2017/02/juguetes-made-in-mexico.shtml/>.
15. Godoy, M. El TPP. [En línea] 2017. [Citado el: 23 de junio de 2017.] <https://economiatodos.cl/2015/10/13/el-tpp-explicado-con-manzanitas/>.

16. Animal Político. ¿Qué consecuencias traerá la abrupta subida del precio de la gasolina en 2017? [En línea] Marzo de 2017. <http://www.animalpolitico.com/2016/12/gasolinazo-gasolina-aumento-2017-precios/>.
17. Códice Informativo. Los juguetes, una industria que se fortalece cada año. [En línea] Diciembre de 2016. [Citado el: 17 de Mayo de 2017.] <https://codiceinformativo.com/2016/12/los-juguetes-una-industria-que-en-mexico-se-fortalece-cada-ano/>.
18. Secretaría de Economía. Programa Nacional de Emprendedores. [En línea] 2017. [Citado el: 01 de junio de 2017.] <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/emprendedor/230-programa-nacional-de-emprendedores>.
19. INEGI. Comercio Exterior. Balanza Comercial de México. Series Originales. [En línea] Mayo de 2017. [Citado el: 02 de Junio de 2017.] <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/comercio/>.
20. *Impacto de la política proteccionista de Estados Unidos en la economía mexicana*. González, A. 42, Ciudad de México : EUNAM, 2017, Economía UNAM, Vol. 14.
21. Agency, The Economy Forecast. Pronóstico del dólar 2017, 2018, 2019. [En línea] 2 de julio de 2017. <https://longforecast.com/pronostico-dolar-2017-2018-2019-mexico>.
22. Informador. Clase media pierde poder adquisitivo. [En línea] 19 de Octubre de 2016. [Citado el: 2017 de Marzo de 2017.] <http://www.informador.com.mx/economia/2016/689217/6/clase-media-pierde-poder-adquisitivo.htm>.
23. Hernández, K. Mercado del juguete crece con Millenials. [En línea] El Economista, 23 de Diciembre de 2015. http://www.milenio.com/tribunamilenio/alguien_entiende_a_los_millennials/millennials-jovenes_millennials_mexicanos-entender_jovenes_millennials_13_544875509.html.
24. Un mundo de juguete. [En línea] PROFECO, abril de 2005. [Citado el: 17 de junio de 2017.] https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2006/pdf06/2006-12-15%20Un%20mundo%20de%20juguete.pdf.
25. Riquelme, R. 14 Datos sobre el comercio electrónico en México. [En línea] El Economista, 19 de Noviembre de 2016. [Citado el: 19 de abril de 2017.] <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/11/19/14-datos-sobre-comercio-electronico-mexico>.
26. Diario El País. Cerco al exceso de plomo en los juguetes. [En línea] Septiembre de 2007. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/09/28/empresas/1190986805_850215.html.

27. Diario El Mundo. Mattel retirará 1.5 millones de juguetes con exceso de plomo en la pintura. [En línea] Agosto de 2007. <http://www.elmundo.es/mundodinero/2007/08/02/economia/1186021060.html>.
28. ExpokNews. ¿Responsabilidad social empresarial o medida de emergencia? [En línea] Septiembre de 2008. [Citado el: 15 de Mayo de 2017.] <http://www.expoknews.com/mattel-responsabilidad-social-empresarial-o-medida-de-emergencia/>.
29. Industrial, Secretaría de Comercio y Fomento. [En línea] Mayo de 2012. [Citado el: 17 de Marzo de 2017.] <http://amiju.org.mx/NOM.pdf>.
30. Del Mar, et al. *Incidencia de los delitos de alto impacto en México*. [ed.] Justicia y Legalidad Observatorio Nacional Ciudadano. D.F. : Marbella Vianney, 2017.
31. Fernando, Ortega, [comp.]. *Entrevista de investigación de operaciones del negocio*. s.l. : Ortega, Alejandra, 2017.
32. Secretaría de Economía. *Tratado de Asociación Transpacífico: Industria del Juguete*. [En línea] 2016. [Citado el: 06 de 06 de 2017.] https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129495/Sector_Industria_Juguete.pdf.
33. Association, The Toy. *Annual U.S. Sales Data*. [En línea] 2016. [Citado el:] <https://www.toyassociation.org/ta/research/data/annual/toys/research-and-data/data/annual-us-sales-data.aspx>.
34. Darinka, Rodríguez. *Cómo ahorrar sin sacrificar gastos ni diversión*. [En línea] El Financiero, 2014. [Citado el: 19 de 07 de 2017.] <http://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/como-ahorrar-sin-sacrificar-gustos-ni-diversion.html>.
35. Hill C., y Jones G. *Administración Estratégica*. México : Mc. Graw Hill, 2001.
36. *Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in Negotiation Training*. Shell, G. 2, Abril de 2001, *Negotiation Journal*, Vol. 17, págs. 155-174.
37. *Curso de Negociación*. Conde, S. Santiago, Chile : s.n., 2017.
38. Shein, J. *Reversing the Slide*. New Jersey : Jossey-Bass, 2011. pág. 384.
39. México, Centro de Análisis Multidisciplinario de la Universidad Nacional Autónoma de México, *fábrica de pobres*. [En línea] 01 de Mayo de 2014. [Citado el: 07 de 2 de 2017.] <http://cam.economia.unam.mx/mexico-fabrica-de-pobres-cae-77-79-el-poder-adquisitivo-reporte-de-investigacion-116/>.
40. Vargas P., F. *Consulta sobre gestión financiera de Confetty Sur*. [entrev.] Ortega A. México, D.F., 06 de Agosto de 2017.

41. Ortega M., F. *Consulta sobre gestión financiera Confetty Norte*. [entrev.] A. Ortega. México, D.F., 06 de Agosto de 2017.
42. Confetty. Confetty Store. [En línea] 2016. [Citado el: 18 de Jul de 2017.] www.confetty.com.
43. Facebook Confetty. [En línea] 2013. [Citado el: 03 de Agosto de 2017.] https://www.facebook.com/ConfettyToys/?ref=br_rs.
44. Comics, IG. IG Comics. [En línea] 2017. [Citado el: 18 de julio de 2017.] www.igcomics.com.
45. Facebook IG Comics. [En línea] 2016. [Citado el: 03 de Agosto de 2017.] <https://www.facebook.com/igcomi/>.
46. Toys, Akihabara. Akihabara Toys. [En línea] 2015. [Citado el: 18 de Julio de 2017.] www.akihabara.com.
47. Facebook Akihabara Toys. [En línea] 2014. [Citado el: 03 de Agosto de 2017.] <https://www.facebook.com/AkihabaraToys/>.
48. Epicland. Epicland. [En línea] 2017. [Citado el: 18 de julio de 2017.] www.epicland.com.
49. Facebook Epicland. [En línea] 2015. [Citado el: 03 de Agosto de 2017.] <https://www.facebook.com/Epiclandmx/>.
50. Toys, Ahkihabara. Conócenos. [En línea] Enero de 2017. [Citado el: 09 de Agosto de 2017.] <https://www.akihabaratoys.com/es/content/17-Nosotros>.
51. Investing. USD/MXN - Dólar estadounidense peso mexicano. [En línea] 27 de Mayo de 2017. [Citado el: 27 de 05 de 2017.] <https://es.investing.com/currencies/usd-mxn-historical-data>.
52. Puig, M. *Sobre el coleccionismo. Introducción a la historia*. [ed.] Real Academia Europea de Doctores. Barcelona : Ediciones Gráficas El Rey, S.L., 2017. págs. 11-80.
53. *El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa*. Quijano, S. et al. Barcelona : s.n., 1999, Revista de Psicología General y Aplicaciones, Vol. 52, págs. 301-328.
54. *Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Prahalad, Hamel et. 1992, Harvard Business Review, Vol. 17, págs. 69-83.
55. INEGI. Estratificador INEGI. [En línea] 2016. [Citado el: 19 de 07 de 2017.] <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/estratificador/>.
56. Forbes. ¿A qué clase social perteneces? [En línea] 2014. [Citado el: 12 de 08 de 2017.] <https://www.forbes.com.mx/a-cual-clase-social-perteneces-segun-la-se/>.

57. Investing. USD/MXN - Dólar estadounidense Peso Mexicano. [En línea] 06 de 06 de 2017. <https://es.investing.com/currencias/usd-mxn-historical-data>.
58. Expansión. Entretenimiento, el tema más comentado por los mexicanos en las redes sociales. [En línea] 2013. [Citado el: 26 de 08 de 2017.] <http://expansion.mx/tecnologia/2013/01/15/entretenimiento-el-tema-mas-comentado-por-los-mexicanos-en-redes-sociales>.
59. PwC. Entertainment and Media Outlook Mexico 2016-2020. [En línea] 16 de 02 de 2017. [Citado el: 26 de 08 de 2017.] <http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/c2g/entertainment-and-media-outlook-mexico-2016-2020.pdf>.
60. BIMSA., IPSOS. Estudio General de Medios 27 ciudades. Estudio de la publicidad en los medios de comunicación masiva en México: eficiencia, alcance, impacto y experienci. [En línea] EY, 2014. <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-estudio-publicidad-medios-comunicacion-masiva-mexico-2015/%24FILE/ey-estudio-publicidad-medios-comunicacion-masiva-mexico-2015.pdf>.
61. Trout J., et Ries. *Posicionamiento*. D.F. : Mc Graw Hill, 2013. pág. 155.
62. Fenebris. Implied Market Risk Premia (IMRP): Mexico. [En línea] 2017. <http://www.market-risk-premia.com/mx.html>.
63. Ishikawa, K. Introduction to Quality Control. Japón : 3A Corporation, 1989, págs. 153-166.
64. Pérez, J. Definición de Animé. [En línea] 2015. [Citado el: 01 de Febrero de 2017.] <http://definicion.de/anime/>.
65. Pérez, J. et al. Definición de arte popular. [En línea] 2011. [Citado el: 04 de Noviembre de 2016.] <http://definicion.de/arte-popular/>.
66. Serraller, C. *Los cauces de la generosidad*. [ed.] Cuadernos de Arte y Mecenazg. Barcelona : Fundación Arte y Mecenazgo, 2015.
67. Spiegel, M. *Probabilidad y estadística*. México, D.F. : McGraw-Hill, 2014.
68. *BATNAs in Negotiation: Common Errors and Three Kinds of "No"*. Sebenius J. 055, 2016, Harvard Business Reviwe, pág. 10.
69. Fisher R. *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving it*. New York : Penguin Group, 2011.
70. PRONOSTICO DEL DOLAR 2017, 2018, 2019. [En línea] Long Forecast Agency. <https://longforecast.com/pronostico-dolar-2017-2018-2019-mexico>.
71. Walker, W. Power and Success Collection: The Secret Of Success, The Power Of Concentration, Thought-Force in Business and Everyday Life, How To Read Human Nature, Practical Mental Influence and more. [En línea] Feb de 2016. [Citado el: 31 de jul de 2017.]

https://books.google.cl/books?id=eHmnCwAAQBAJ&pg=PT676&lpg=PT676&dq=collectors+appreciate+time&source=bl&ots=jZORrPVFLb&sig=owXYqov84ZK2sU2laJz4SxH00pY&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_rdj1bLVAhXIDpAKHerHCTEQ6AEIXTAI#v=onepage&q=collectors%20appreciate%20time&f=f

72. Ayuda Facebook: ¿Qué significa seguir a una página o a alguien? [En línea] Facebook, 2017. [Citado el: 07 de Jul de 2017.] <https://es-es.facebook.com/help/279614732052951?helpref=search&sr=4&query=seguir>.
73. Toys, Hot. Who We Are. [En línea] 2017. [Citado el: 31 de Jul de 2017.] <http://www.hottoys.com.hk/corporate.php>.
74. Suarez, F. et al. The Half-Truth of Firs-Mover Advantage. *Harvar Business Review*. [En línea] 01 de Abril de 2005. [Citado el: 31 de Jul de 2017.] <https://hbr.org/2005/04/the-half-truth-of-first-mover-advantage>.
75. *Seminario I Habilidades Directivas*. Binimelis, C. Santiago, Chile. : Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial., 2016. Habilidades Desarrolladoras.
76. Azul, Lbro. Página Oficial del Libro Azul México. [En línea] [Citado el: 10 de 08 de 2017.] <https://www.libroazul.com/guiaprecios2.php?aniog=2015&marcag=NzAwNTkwMw%3D%3D&modelog=MzM4NTkxMg%3D%3D&versiong=MjAxNTcwMDMzODMzMzQ1OTE3&condiciong=2>.
77. Market-Risk-Premia. Application of Valuation Parameters in Practice. [En línea] [Citado el: 17 de 08 de 10.] <http://www.market-risk-premia.com/mx.html>.
78. Damodaran, A. Betas by Sector . [En línea] [Citado el: 10 de 08 de 2017.] http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.
79. ELEAR. El escándalo del plomo de Tren Thomas. [En línea] Marzo de 2014. [Citado el: 05 de abril de 2017.] <http://www.elear.com/el-escandalo-del-plomo-del-tren-de-thomas-se-establecio-para-1-millon/>.
80. Expansión CNN. OPINIÓN: PRIMERO TRUMP Y AHORA CARSTENS, ¿QUÉ ESPERAR DEL PESO MEXICANO EN 2017? [En línea] 08 de 12 de 2016. [Citado el: 9 de julio de 2017.] <http://expansion.mx/opinion/2016/12/08/opinion-primero-trump-y-ahora-carstens-que-esperar-del-peso-mexicano-en-2017>.
81. Walter, B. *Desempacando mi biblioteca*. [trad.] Fernando Ortega Tobajas. Madrid, : José J. de Olañeta, 2015.
82. D., Kaplan R. et Norton. The Balanced Scorecard (El Tablero de Control). [En línea] 24 de marzo de 2015. [Citado el: 25 de Enero de 2017.] www.fca.unam.mx/docs/planes/contaduria/plan_2005/mapa.../tablero_d_ctrol.doc

83. Chile, Biblioteca Nacional de. Arte popular. [En línea] Memoria Chilena, 2016. [Citado el: 23 de Noviembre de 2016.] <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-92346.html>.
84. Con, Comic. About. [En línea] Comic Con, 2017. [Citado el: 22 de 02 de 2017.] <http://www.comic-con.org/about> .
85. *Creating Corporate Advantage*. Montgomery, Collis D. &. <http://www.akbareftekhari.ir/fa/Files/Paper/CREATING%20corporate%20advantages.pdf> , 1998, Harvard Business Review, págs. 71-83.
86. Ortega, A. Apuntes del curso IN79P.02 Política de Negocios para la versión MBA Full-time (Magister de gestión y dirección de empresas en la división de Ingeniería Industrial). Santiago de Chile : Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios., 2016.
87. Wheelen, T. et Hunger D. *Administración Estratégica y Política de Negocios*. 10. Madrid : Pearson Prentice Hall, 2009. pág. 758.

15. ANEXOS

15.1 Anexo 1 – Categorías de juguete

En la siguiente tabla formada con datos del análisis realizado por The Toy Association (33), se realiza la separación de las categorías de interés para distribución de la empresa.

Traditional Toy Categories	2016%	2016	2013	2014	2015	Crecimiento		
						2013 vs 2014	2014 vs 2015	2015 vs 2016
						% cambio	% cambio	% cambio
Action Figures & Accessories	7%	\$1.44	\$1.25	\$1.34	\$1.45	7.2%	9%	-1%
Arts & Crafts	5%	\$0.98	\$1.03	\$1.07	\$1.04	4%	-3%	-5%
Dolls	14%	\$2.88	\$2.31	\$2.39	\$2.62	3%	9%	10%
Outdoor & Sports Toys	18%	\$3.73	\$3.04	\$3.19	\$3.41	5%	7%	10%
Plush	5%	\$1.08	\$0.93	\$1.00	\$1.02	8%	3%	6%
Vehicles	7%	\$1.45	\$1.33	\$1.32	\$1.43	-1%	9%	1%
Building Sets	10%	\$1.97	\$1.66	\$1.84	\$2.03	11%	10%	-3%
Games/Puzzles	10%	\$1.95	\$1.36	\$1.46	\$1.64	7%	13%	18%
Infant/Toddler/Preschool Toys	16%	\$3.19	\$3.06	\$2.92	\$3.11	-5%	6%	3%
Youth Electronics	3%	\$0.61	\$0.55	\$0.60	\$0.59	9%	-1%	3%
All Other Toys	5%	\$1.09	\$1.06	\$1.05	\$1.10	-1%	5%	-1%
Todas las categorías	100%	\$20.37	\$17.58	\$18.18	\$19.44	4.37%	6.09%	3.73%
Categorías de interés	57%	\$11.56	\$9.89	\$10.31	\$10.97	4.38%	5.67%	3.50%
Promedio del Crecimiento (g) de Categorías de interés						4.51%		

Tabla 22. Categorías de juguete según clasificación de la industria estadounidense según la organización The Toy Association

15.2 Anexo 2 – Límites de biodisponibilidad de elementos químicos en los juguetes para niños menores de tres años de acuerdo a la NOM-252-SSA1-2011

Elemento soluble		Sb	As	Ba	Cd	Cr	Pb	Hg	Se
Concentración máxima del elemento en mg/kg a partir del material analizado	Cualquier material del juguete o artículo escolar, excepto:	60	25	1000	75	60	90	60	500
	- pasta de modelar - pintura para dedos								
	Artículos escolares para preescolares, pasta para modelar y pintura para dedos	60	25	250	50	25	90	25	500

15.3 Anexo 3 – Tipo cambiario & análisis de volatilidad [peso MXN/DLS] ene 2012- may 2017

Fecha	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	% Var
	[\$/DLS]	[\$/DLS]	[\$/DLS]	[\$/DLS]	[\$/DLS]
Volatilidad 2017	-2.32				-11.94%
may-17	18.52	18.82	19.26	18.34	-1,61%
abr-17	18.82	18.71	19.30	18.45	0,51%
mar-17	18.73	20.10	20.17	18.61	-6,88%
feb-17	20.11	20.83	20.85	19.60	-3,49%
ene-17	20.83	20.68	22.04	20.64	0,51%
Volatilidad 2016	-2.62				-13.99%
dic-16	20.73	20.56	20.88	20.13	0,76%
nov-16	20.57	18.86	21.40	18.15	9,05%
oct-16	18.86	19.36	19.42	18.44	-2,69%
sep-16	19.39	18.78	19.93	18.25	3,19%
ago-16	18.79	18.74	19.01	17.89	0,17%
jul-16	18.75	18.27	18.98	18.10	2,58%
jun-16	18.28	18.46	19.53	18.07	-1,02%
may-16	18.47	17.17	18.60	17.10	7,53%
abr-16	17.18	17.28	17.96	17.04	-0,61%
mar-16	17.28	18.14	18.17	17.09	-4,71%
feb-16	18.14	18.10	19.45	17.95	0,14%
ene-16	18.11	17.17	18.81	17.17	5,41%
Volatilidad 2015	-2.19				-13.71%
dic-15	17.18	16.57	17.48	16.46	3,65%
nov-15	16.57	16.50	16.92	16.35	0,45%
oct-15	16.50	16.92	17.03	16.32	-2,48%
sep-15	16.92	16.75	17.34	16.36	1,00%
ago-15	16.75	16.10	17.30	16.07	3,98%
jul-15	16.11	15.73	16.49	15.62	2,36%
jun-15	15.74	15.37	15.77	15.16	2,35%
may-15	15.38	15.35	15.59	14.98	0,19%
abr-15	15.35	15.26	15.49	14.75	0,57%
mar-15	15.26	14.94	15.67	14.85	2,08%
feb-15	14.95	14.97	15.16	14.63	-0,26%
ene-15	14.99	14.75	15.07	14.43	1,63%
Volatilidad 2014	-1.39				-10.42%
dic-14	14.75	13.92	14.95	13.87	5,83%

nov-14	13.94	13.46	13.96	13.45	3,41%
oct-14	13.48	13.43	13.67	13.27	0,37%
sep-14	13.43	13.08	13.54	13.03	2,60%
ago-14	13.09	13.22	13.34	13.03	-0,98%
jul-14	13.22	12.97	13.25	12.90	1,92%
jun-14	12.97	12.86	13.12	12.82	0,85%
may-14	12.86	13.08	13.09	12.82	-1,69%
abr-14	13.08	13.06	13.15	12.94	0,16%
mar-14	13.06	13.30	13.35	13.03	-1,41%
feb-14	13.25	13.37	13.55	13.18	-0,83%
ene-14	13.36	13.03	13.60	12.95	2,45%
Volatilidad 2013	-0.33				-12.71%
dic-13	13.04	13.11	13.27	12.80	-0,50%
nov-13	13.10	13.02	13.33	12.84	0,64%
oct-13	13.02	13.09	13.34	12.75	-0,55%
sep-13	13.09	13.36	13.46	12.58	-2,16%
ago-13	13.38	12.73	13.39	12.55	5,09%
jul-13	12.73	12.96	13.16	12.43	-1,65%
jun-13	12.95	12.81	13.46	12.60	1,07%
may-13	12.81	12.13	12.94	11.93	5,56%
abr-13	12.13	12.34	12.40	12.02	-1,48%
mar-13	12.32	12.77	12.86	12.30	-3,62%
feb-13	12.78	12.70	12.90	12.58	0,55%
ene-13	12.71	12.86	12.91	12.55	-1,22%
SubT. 2012	0.18				-12.28%
dic-12	12.87	12.95	13.05	12.68	-0,65%
nov-12	12.95	13.09	13.29	12.89	-1,14%
oct-12	13.10	12.86	13.11	12.65	1,87%
sep-12	12.86	13.20	13.24	12.70	-2,52%
ago-12	13.19	13.32	13.48	13.03	-1,01%
jul-12	13.33	13.27	13.77	13.09	-0,23%
jun-12	13.36	14.35	14.60	13.30	-7,06%
may-12	14.37	13.02	14.38	12.88	10,42%
abr-12	13.02	12.77	13.28	12.70	1,63%
mar-12	12.81	12.85	13.05	12.55	-0,30%
feb-12	12.85	13.04	13.07	12.61	-1,52%
ene-12	13.04	13.93	13.98	12.83	-6,52%

Tabla 23. Tipo cambiario & análisis de volatilidad [peso MXN/DLS] ene 2012- may 2017 (57)

15.4 Anexo 4 – Tipo cambiario & análisis de volatilidad [peso MXN/DLS] jun 2017- may 2019

Año	Mes	Principios	Máx	Mín	Final	Promedia	Mes%C	Total%C
Variación								
2017	Junio	18.63	18.74	17.75	18.11	18.31	-2.79%	-2.79%
2017	Julio	18.11	18.44	17.72	18.08	18.09	-0.17%	-2.95%
2017	Agosto	18.08	18.08	17.28	17.63	17.77	-2.49%	-5.37%
2017	septiembre	17.63	17.63	16.85	17.19	17.33	-2.50%	-7.73%
2017	Octubre	17.19	17.64	16.94	17.29	17.27	0.58%	-7.19%
2017	noviembre	17.29	17.78	17.08	17.43	17.4	0.81%	-6.44%
2017	Diciembre	17.43	18.23	17.43	17.87	17.74	2.52%	-4.08%
Volatilidad 2017		-1.2						-5.22%
2018	Enero	17.87	17.87	17.07	17.42	17.56	-2.52%	-6.49%
2018	Febrero	17.42	18.22	17.42	17.86	17.73	2.53%	-4.13%
2018	Marzo	17.86	18.25	17.53	17.89	17.88	0.17%	-3.97%
2018	Abril	17.89	18.71	17.89	18.34	18.21	2.52%	-1.56%
2018	Mayo	18.34	18.5	17.78	18.14	18.19	-1.09%	-2.63%
2018	Junio	18.14	18.96	18.14	18.59	18.46	2.48%	-0.21%
2018	Julio	18.59	18.84	18.1	18.47	18.5	-0.65%	-0.86%
2018	Agosto	18.47	18.47	17.65	18.01	18.15	-2.49%	-3.33%
2018	septiembre	18.01	18.39	17.67	18.03	18.03	0.11%	-3.22%
2018	Octubre	18.03	18.85	18.03	18.48	18.35	2.50%	-0.81%
2018	noviembre	18.48	19.32	18.48	18.94	18.81	2.49%	1.66%
2018	Diciembre	18.94	19.41	18.65	19.03	19.01	0.48%	2.15%
Volatilidad 2018		1.07						-1.95%
2019	Enero	19.03	19.03	18.18	18.55	18.7	-2.52%	-0.43%
2019	Febrero	18.55	19.11	18.37	18.74	18.69	1.02%	0.59%
2019	Marzo	18.74	19.59	18.74	19.21	19.07	2.51%	3.11%
2019	Abril	19.21	20.05	19.21	19.66	19.53	2.34%	5.53%
2019	Mayo	19.66	20.52	19.66	20.12	19.99	2.34%	8.00%
Volatilidad 2019		0.63						-0.08%
	Promedio	\$ 16.83	\$ 18.69	\$ 17.90	\$ 18.30	\$ 18.28		-2.42%

Tabla 24. Tipo cambiario & análisis de volatilidad [peso MXN/DLS] jun 2017- may 2019. (21)

Promedio de	
Años	Total
⊕ 2013	\$ 12.82
⊕ 2014	\$ 13.23
⊕ 2015	\$ 15.77
⊕ 2016	\$ 18.41
⊕ 2017	\$ 19.83
⊕ 2012	\$ 13.22
Total general	\$ 15.09
2018	\$ 18.27
2019	\$ 19.26
Total general	\$ 18.30

15.5 Anexo 5 – Los juegos que más juegan los niños mexicanos

Tipo de juegos	Niños	Niñas
Deportes (fútbol, básquetbol, voleibol, etc.)	96.2%	77.0%
Los videojuegos	93.8%	67.0%
Bicicleta, patines, patineta, etc.	91.8%	92.6%
Juegos de mesa (lotería, turista, serpientes y escaleras, memorama , etc.)	89.7%	91.7%
Escondidas, quemados, luchas, policías y ladrones, atrapadas, etc.	85.8%	92.0%
Las canicas	80.9%	44.8%
Juegos del parque (columpios, resbaladilla, sube y baja, etc.)	77.2%	91.0%
Coches (carreterita o meta)	72.4%	26.6%
Los muñecos (as)	68.4%	80.9%
Trompo, yoyo y balero	66.3%	38.4%
Rondas infantiles (doña blanca, gallina ciega, matarili , víbora de la mar, etc.)	55.0%	80.8%
Ser alguien: mamá, doctor (a), maestra, bombero, súper héroe, etc.	52.8%	75.2%
Juegos de manos (marinero, manitas calientes, etc.)	49.4%	84.7%
La comidita	5.9%	68.3%

Tabla 25. Resultados de la encuesta: “Cómo se divierten los niños” (24)

15.6 Anexo 6 –Comercio electrónico en México (25)

AÑO	VALOR DEL MERCADO*	VARIACIÓN (%)
2009	24,500	NA
2010	36,500	48.98
2011	54,500	49.32
2012	85,700	57.25
2013	121,600	41.89
2014	162,100	33.31
2015	257,090	58.60
Variación total		949

FUENTE: AMIPCI

Tabla 26. Evolución del comercio electrónico en México (2009-2015)

PRODUCTO	2015	2016
Ropa y accesorios	53%	53%
Descargas digitales	49%	46%
Boletos para eventos	35%	37%
Videojuegos, consolas y accesorios	23%	22%
Muebles, electrodomésticos y equipo	19%	21%

Fuente: Amipci

FUENTE: AMIPCI

Tabla 27. Productos más comprados a través de internet.

ESTADO	PORCENTAJE
Ciudad de México	22%
Estado de México	10%
Jalisco	9%
Nuevo León	7%
Veracruz	5%
Puebla	4%
Baja California	3%
Chihuahua	3%
Guanajuato	3%
Querétaro	3%
Sinaloa	3%
Sonora	3%

FUENTE: AMIPCI

Tabla 28. Estados de la República Mexicana con mayor número de compras electrónicas.

ARTÍCULO / SERVICIO	2015	2016
Ropa y accesorios	37%	42%
Deportes y bienestar	33%	28%
Computadoras / Asistentes personales	23%	24%
Descargas digitales	11%	22%
Electrónicos (Sin computadoras)	25%	20%

FUENTE: AMIPCI

Tabla 29. Categorías de productos más vendidos en línea.

15.7 Anexo 7 – Ejemplos de envolturas para regalos

Cajas de Cartón Corrugado



Bolsas de Cartón



Costales de Yute



15.8 Anexo 8 – Presentación al directorio para formular la estrategia (Dic-2016)

Confetty[®]
Ejercicio Estratégico
Parte I

Proyecto de Tesis:
Estrategia para el crecimiento de una empresa de coleccionismo
en juguete y arte popular

Por:
Alejandra Ortega Arroyo

Diciembre 2016 – Marzo 2017

fcfm FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
UNIVERSIDAD DE CHILE

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

MBA

Three Stormtrooper figurines standing on a green base. The figurines are white with black details, representing characters from the Star Wars franchise. They are positioned on the right side of the slide, next to the text.

Ilustración 54. Diapositiva 1, portada.

ÍNDICE



1. CONTEXTO

1.1 ¿Qué es estrategia?

1.2 ¿Qué es un ejercicio estratégico?



2. DINÁMICA 1



3. RAÍCES: Timeline Confetty



4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Misión

4.2 Visión

4.3 Valores

4.4 Objetivos

Dic., 2016

Ilustración 55. Diapositiva 2, índice.

1. CONTEXTO

Estrategia y ejercicio estratégico

1.1 ¿Qué es la **ESTRATEGIA**?

Es el conjunto de acciones que siguen los gerentes para **movilizar** a las personas de las organizaciones hacia el logro de los objetivos propuestos.

1.2 ¿Qué es un **EJERCICIO ESTRATÉGICO**?

Es una dinámica que sirve para tener el **panorama futuro** de un negocio y las acciones necesarias para lograrlo (a corto, mediano y largo plazo)



Dic., 2016

Ilustración 56. Diapositiva 3. Marco contextual sobre la estrategia y el ejercicio estratégico.

1. CONTEXTO

Estrategia y ejercicio estratégico



¿Cómo hacer para tener claro el panorama futuro?

- **Objetivo de hoy, formulación de la estrategia:**
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Objetivos Estratégicos



Dic., 2016

Ilustración 57. Diapositiva 4, explicación de objetivos de la presentación.

2. DINÁMICA 1

Descubriendo la estrategia



Instrucciones:

Colocar frente a ustedes la figura de colección que consideren como la más especial.

Anotar en una hoja el porqué decidieron que fuera esa y no otra

Tiempo destinado 10 min



Dic., 2016

Ilustración 58. Diapositiva 5, Introducción a la dinámica para la formulación de la estrategia.

2. Dinámica

Resultados

Directivo	Cargo	Figura Favorita	Creo que es especial porque...	Comentarios ¹
RAG	Gerente Finanzas	Panda de Peluche 	<ul style="list-style-type: none"> Es tierno y apapachable Se ve muy real (aunque no lo es) Me recuerda cuando de niña fui al zoológico de Chapultepec. Me gusta para adomar mi cuarto 	<ul style="list-style-type: none"> Evoca recuerdos gratos A pesar de que le gusta que se vea real, no le gustaría tener un panda real. El de peluche implica menos responsabilidad, atenciones, cuidados y gasto. Puede depositar confianza en la figura (al grado de contemplarlo dentro de su hogar y su cuarto)
FOA	Gerente Operativo	Halcón Milenario Star Wars 	<ul style="list-style-type: none"> Me recuerda gratas experiencias de cuando jugaba de niño Tiene una carga histórica y cultural que ha pasado a través de generaciones Comparto el gusto con mi familia Es una pieza detallada 	<ul style="list-style-type: none"> Evoca recuerdos gratos Es trascendente Permite compartir el gusto (con otras personas de identidades similares) Muestra poco interés por las generalidades, busca lo particular del objeto implícito en cada detalle
FOM	Gerente Zona Norte	Ford Thunderbird '57. Auto a escala 1:18 	<ul style="list-style-type: none"> Me recuerda lo emocionante de ver ese tipo de autos rodando en mi niñez. Me gusta su diseño clásico, antiguo y robusto. Tiene una carga histórica y cultural Es como las fotos, ayuda a disolver un poco lo efímero de los momentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evoca recuerdos gratos Es trascendente Está Cargado de simbolismo Tangibiliza la experiencia y ayuda a hacerla perdurable.

¹ Las palabras subrayadas con los mismos colores refieren a que existe relación de contenido en el texto. Los íconos representan las necesidades de adquisición de los productos (identificadas en la siguiente diapositiva).

Ilustración 59. Diapositiva 6, obtención de resultados

2. Dinámica

Resultados




Directivo	Cargo	Figura Favorita	Creo que es especial porque...	Comentarios ¹
VOM	Gerente Inbound	Set Heidi 	<ul style="list-style-type: none"> Es una niña muy pequeña que lucha por estar con su abuelo que es lo que le queda de familia. Le inculcaron a su corta edad el amor por los suyos 	<ul style="list-style-type: none"> Tenacidad ante las dificultades Transmisión de valores como medio de formación
FVP	Gerente Zona Sur	Luke Skywalker, Batman 	<ul style="list-style-type: none"> Luke porque en su ingenuidad siempre ese personaje ha cuidado sus principios y valores Batman, porque a pesar de quedar huérfano la riqueza de su herencia lo llevo a cuidar de lo que tenía (no tenía familia) pero sí amigos y una Ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> Transmisión de valores como medio de formación Ofrecer protección Permite compartir
FVO	Gerente Marketing	Figura Yoda 	<ul style="list-style-type: none"> Me hace pensar que existe la sabiduría personificada. Es ancestral pero permanece 	<ul style="list-style-type: none"> Es trascendente Está Cargado de simbolismo Tangibiliza la experiencia y ayuda a hacerla perdurable.

Ilustración 60. Diapositiva 7, Obtención de resultados

2. Dinámica

Conclusiones

- El ejercicio explora los **intereses de la línea estratégica** del negocio
- Se logró mirar desde la **perspectiva del cliente**
- Se identificaron las principales **necesidades** que motivan a adquirir un producto de colección y los **efectos-solución** que ayudan a satisfacerlas.

Necesidad	Solución
Recordar	Efecto cámara
Sociabilizar	Efecto identidad
Trascender	Efecto ventaja competitiva
Autoconfianza	Efecto fuerza interior
Economizar	Efecto sustitución

Dic., 2016

Ilustración 61. Diapositiva 8, Conclusiones del ejercicio, identificación de necesidades del cliente y propuestas de solución.

2. Dinámica

Conclusiones

Necesidad	Efectos- Solución	Descripción
Recordar	1 Efecto cámara	- La necesidad de evocar recuerdos gratos (principalmente de la infancia y juventud) se atiende a través del efecto cámara que logran los productos. Ello debido a que permiten al cliente recordar y tangibilizar experiencias al tener un objeto especial para ellos volviendo así perdurables los momentos gratos de su vida
Sociabilizar	2 Efecto identidad	- La necesidad de sociabilizar con personas de intereses similares ya sean familiares, amigos o conocidos se atiende a través del efecto identidad. Ello debido a que los clientes adquieren productos acorde a su gusto y personalidad, lo que los identifica y convierte en miembros de una comunidad con gustos similares . Ejemplo de ello son los clubs de fans coleccionistas.
Trascender	3 Efecto ventaja competitiva	- La necesidad de trascender para autorrealizarse ² se atiende a través del efecto ventaja competitiva. El adquirir uno de nuestros productos aporta la exclusividad, el simbolismo y diferenciación que requiere un cliente ante otros en su camino hacia la trascendencia.
Autoconfianza	4 Efecto fuerza interior	- La necesidad de reforzar su autoconfianza se atiende a través del efecto Fuerza Interior. Dicho efecto es el motivador para que el individuo adopte por sí mismo las actitudes de los mentores que admira (personajes favoritos) con autoconfianza notable.
Economizar	5 Efecto sustitución	- La necesidad del cliente por economizar tiempo, responsabilidad y/o dinero se atiende a través del efecto sustitución. Esto es, el adquirir uno de nuestros productos le supone al cliente poca o nula responsabilidad y costos de mantención vs otras opciones . Por ejemplo, adquirir un juguete para un niño le supone diversión y demanda menos tiempo, dinero y responsabilidad que llevarlo de vacaciones.

Dic., 2016

² "El ser humano se realiza a sí mismo en la medida que se trasciende" Víctor Frankl, "El Hombre Doliente", p. 45 y 49
<http://www.mercaba.org/Filosofia/Frankl/ sentido de la vida en victor fra.htm>

Ilustración 62. Diapositiva 9. Descripción de los efectos buscados para satisfacer las necesidades identificadas con las soluciones propuestas

3. RAÍCES

Timeline Confetty

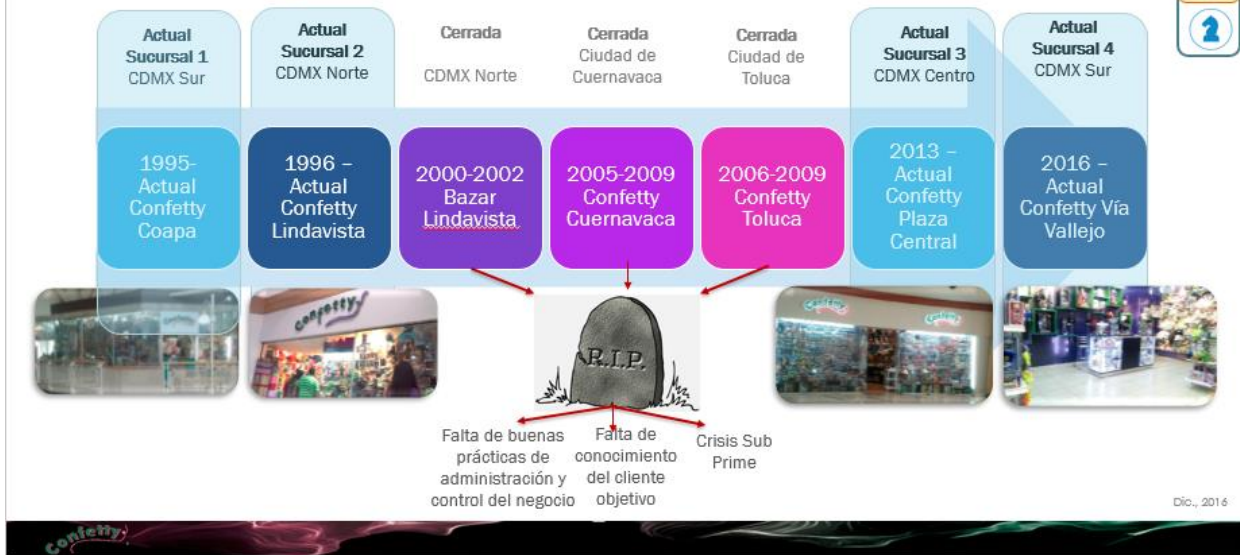


Ilustración 63. Diapositiva 10. Revisión de hitos importantes en la historia de la empresa.

15.9 Anexo 9 – Descripción de cargo Gerente de Compras

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nivel :	Estratégico
Código	GCN001
Dependencia:	Área - Gerencia General
Cargo del jefe inmediato:	Gerente General
I. PROPOSITO PRINCIPAL	
<p>El gerente de compras es el responsable del abastecimiento del producto. Incluye la adquisición de productos nacionales e importados alineados con la estrategia de la empresa. Debe asegurar que los artículos comprados sean atractivos y alcanzables para los clientes en términos de que logren colocarse en los puntos de venta con un precio razonable para las clases alta y media alta de la población. Para ello debe tener un profundo conocimiento del cliente. Debe contribuir a la estrategia de ventas otorgando a ciertos productos el carácter de almacenaje de “inventario en añejamiento” en caso de que sea meritorio. Debe cultivar una red de proveedores fundamentada en la lealtad ganada a través de acuerdos justos y negociaciones colaborativas.</p> <p>Debe ser un especialista en el rubro, conocer a profundidad el negocio y tener la visión necesaria para anticipar las tendencias de la industria.</p>	
II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	

- Gestionar el presupuesto de adquisiciones
- Realizar órdenes a proveedores nacionales e importados
- Realizar visitas a los proveedores nacionales e internacionales. Incluye viajes regulares al extranjero para adquisición de producto, exploración de tendencias de la industria, y cultivo de redes con proveedores actuales y potenciales.
- Realizar viajes nacionales (dentro del área metropolitana de la Ciudad de México) para adquisición de producto, cultivo de red y detección de tendencias. Asegurar rutas óptimas y seguras de desplazamiento en los diversos sitios. Considerar conocimiento previo de buenas prácticas de seguridad recomendadas para desplazamiento en la Ciudad de México.
- Realizar viajes internacionales para la adquisición de producto. Incluye el establecimiento de rutas óptimas para el recorrido de los sitios, asegurar el envío de mercancía en condiciones de embalaje óptimas que minimicen costos, espacios y posibles daños del producto durante el traslado. Requiere asegurar la identificación y trazabilidad de cada uno de los productos adquiridos.
- Contribuir al establecimiento de objetivos estratégicos del área comercial
- Previsión de política monetaria y comportamiento en el tipo cambiario para maximizar el poder de adquisición del presupuesto destinado a compras internacionales.
- Acudir a las principales ferias, exposiciones y congresos referentes al rubro para asegurar la actualización de las tendencias de la industria.
- Conocer la estructura de precios de la compañía para tomar decisiones de adquisición de nuevos productos.
- Generar negociaciones justas de tipo colaborativa con los proveedores
- Llevar registro de contacto actualizado de todos los proveedores.
- Realizar actividades y asumir responsabilidades adicionales eventuales, de acuerdo su criterio.
- Solicitar el apoyo que considere prudente a las áreas correspondientes en conjunto consentimiento de los encargados de área.
- Apoyo estratégico al directorio.

III. Requerimientos básicos o esenciales	IV. Competencias de comportamiento
<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad Avanzada - Atención al cliente - Negociación colaborativa y ventas efectivas - Manejo de Microsoft Office, MS Project (Deseable) - Licencia de conducir - Conocimientos intermedios - avanzados(deseable) de aduana y comercio internacional - Pasaporte - Visa estadounidense. 	<ul style="list-style-type: none"> - Honesto, determinado, disciplinado, original. - Habilidades de negociación colaborativa y establecimiento de acuerdos justos. - Comunicación - Proactividad - Adaptabilidad - Trabajo en equipo - Trabajo individual - Sentido común - Pensamiento estratégico
V. NIVELES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> - Control presupuestal por concepto de compras. 	

- Cumplimiento adecuado de las funciones básicas del cargo, descritas anteriormente.

VI. INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Rotación del inventario general (excluyendo el inventario en añejamiento)
- Horizonte de venta para producto liberado del inventario en añejamiento (no debe ser mayor a 30 días).
- Costo por defectivos en el abastecimiento

15.10 Anexo 10 - Encuesta de Mercado No.1

Confetty
Plaza Lindavista

Encuesta de Satisfacción del Cliente

- ¿Cuál es su edad?
- ¿Cuál es su ocupación?
 Profesionista
 Estudiante
 Dedicado(a) al hogar
 Otro (Por favor especificar)
- ¿Cuál es su género?
 Masculino
 Femenino
 Omitir
- ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?
- Aproximadamente, ¿cada cuánto nos visita?
 Cada año
 Cada medio año
 Cada mes
 Cada quincena
 Cada semana
 Más de una vez por semana
- ¿Desde hace cuánto conoce Confetty?
 Hace menos de 6 meses
 Entre 6 meses y un año
 Si son varios años, favor de especificarlos
- ¿Por qué medio viste o te enteraste de esta marca?
 Por la tienda física
 Por recomendación de alguien
 Por Facebook
 Por la página de internet
 Otro (Por favor especificar)
- ¿Qué nivel de calidad crees que tienen los productos de Confetty?
 Muy Alta calidad
 Alta calidad
 Media calidad
 Baja calidad
 Muy Baja calidad
- Respecto de su precio ¿Crees que los productos son...?
 Baratos
 Razonables
 Caros
- Aproximadamente, ¿cada cuánto adquieres algún producto de Confetty?
 Cada año
 Cada medio año
 Cada mes
 Cada quincena
 Cada semana

Ilustración 64. Primera página de la encuesta de mercado No.1

Encuesta de Satisfacción del Cliente

11. ¿Qué sucursal de Confetty le acomoda más a su ubicación? Puede marcar más de 1

- Confetty Galerías Coapa
- Confetty Plaza Lindavista
- Confetty Plaza Central
- Confetty Parque Vía Vallejo
- Preferiría no tener que desplazarme físicamente a la tienda
- Preferiría otra ubicación (Por favor especificar)

12. Al adquirir un artículo aquí generalmente ¿Lo compras para ti o para alguien más?

- Para ti
- Para alguien más
- N/A

13. ¿Qué categorías son de su interés? Puede marcar tantas como lo desee.

Categorías	Si gustas puedes colocar un(os) ejemplo(s)
<input type="checkbox"/> Star Wars	
<input type="checkbox"/> Marvel	
<input type="checkbox"/> Súper héroes	
<input type="checkbox"/> Autos a escala	
<input type="checkbox"/> Esculturas y réplicas	
<input type="checkbox"/> Películas	
<input type="checkbox"/> Cómicos	
<input type="checkbox"/> Video juegos	
<input type="checkbox"/> Disney	
<input type="checkbox"/> Warner Bros	
<input type="checkbox"/> Series de TV	
<input type="checkbox"/> Peluches	
<input type="checkbox"/> Juegos de mesa	
<input type="checkbox"/> Artistas de Rock	
<input type="checkbox"/> Otras(s)	

14. Si decidieras cambiar este servicio por otro, ¿por qué motivo lo harías?

- No lo necesito
- No puedo pagar por este servicio
- No quiero pagar un precio tan alto por este servicio este servicio0
- Estoy interesado en el servicio de otra empresa (¿Cuál?)
- Otro (Favor especificar)

15. Si hubieran más artículos de tu interés, ¿estarías dispuesto a adquirirlos más seguido?

- Sí
- No

16. En tu opinión ¿Alguna de estas leyendas describe mejor a Confetty?

- El Mundo del Coleccionismo
- ~~Collection World~~
- ~~Collect Toys~~
- ~~Confetty~~
- Otro (Favor especificar)

17. ¿A cuántas personas que conoces les interesaría visitar Confetty? (Coloca un número aproximado)



Si así lo desea, puede colocar aquí cualquier comentario adicional

GRACIAS

Ilustración 65. Segunda página de la encuesta No.1

En seguida se muestra el visual general de cómo está organizada la información obtenida en la encuesta No. 1 de mercado.

Se conforma por 60 muestras aplicadas homogéneamente en las 4 sucursales actuales (15 en Confetty Coapa, 15 en Confetty Lindavista, 15 en Confetty Central y 15 en Confetty Vallejo). Los datos de las 60 muestras se exhiben en listado vertical

Cada muestra contiene 18 preguntas plasmadas en listado horizontal

Y finalmente se tiene un área de gráficos y resultados en la parte inferior.

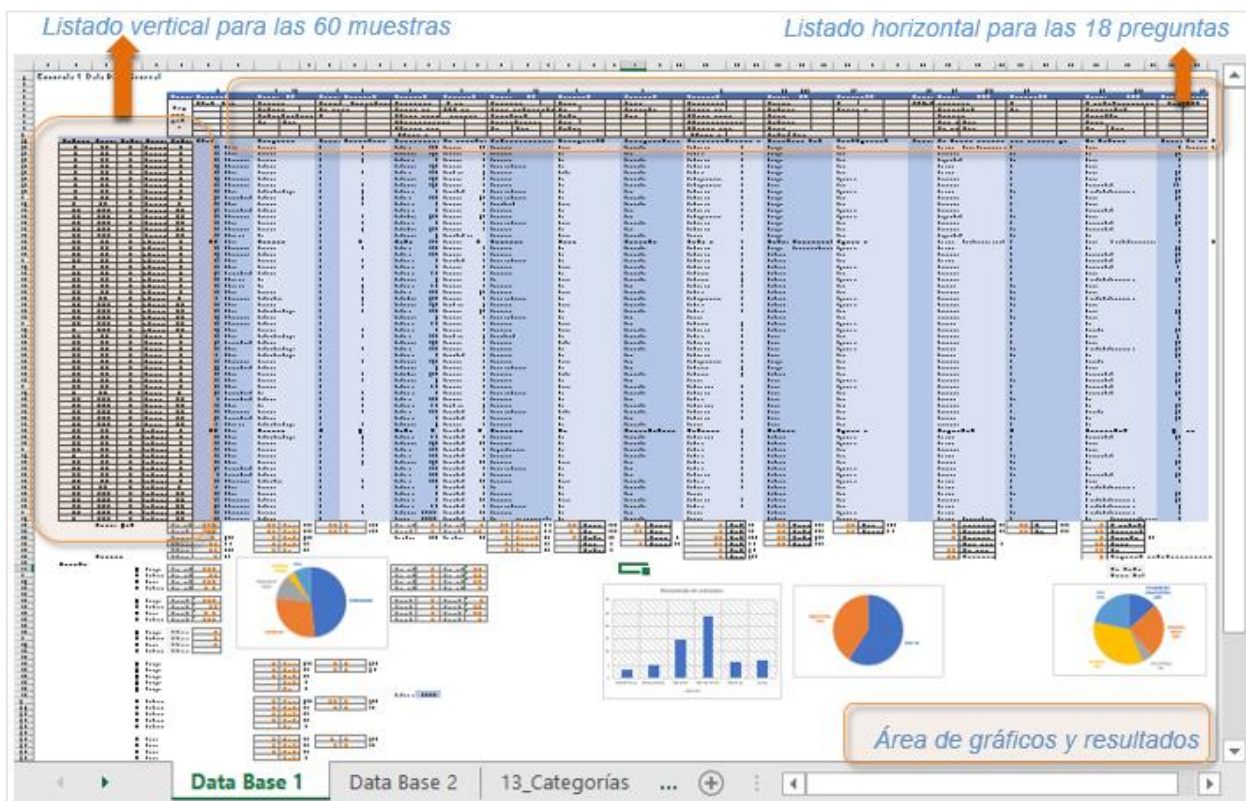


Ilustración 66. Esquema del análisis de datos en Excel como herramienta para el análisis de la información arrojada por la encuesta No.1.

En seguida se muestran los resultados para cada una de las 18 preguntas aplicadas en esta primera encuesta.

Preguntas		Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	
		[Edad ##Años]	[Profesionista]	[Masculino]	[##Dependientes]	
			[Estudiante]	[Femenino]		
			[Dedicado al hogar]	[Omitir]		
			[Otro]	[Texto]		
Resultados						
Sucursal	No. Encuesta	Edad	Ocupación	Género	Dependientes	
1 a 4	Promedio	35.3166667	29 Profesionista	48%	37 M	62%
1 a 4	Desv. Est	17.93821001	17 Estudiante	28%	23 F	38%
1 a 4	Menores de	10 17%	7 Dedicado al hogar	12%		
1 a 4	Adulto joven	18 30%	2 Estudio y trabajo	3%		
1 a 4	Adulto	28 47%	5 Otro	8%		
1 a 4	Adulto mayor	4 7%				
Coapa	Promedio	35.2666667				
Lindavista	Promedio	41				
Central	Promedio	34.8				
Vía Vallejo	Promedio	30.2				
Coapa	Desv. Est	16.78207661				
Lindavista	Desv. Est	21.0339861				
Central	Desv. Est	20.44924029				
Vía Vallejo	Desv. Est	12.28355463				
Coapa	Adulto mayor	1				
Lindavista	Adulto mayor	2				
Central	Adulto mayor	1				
Vía Vallejo	Adulto mayor	0				
Coapa			9 Profesionista	15%	9 M	15%
Coapa			4 Estudiante	7%	6 F	10%
Coapa			1 Dedicado al hogar	2%		
Coapa			0 Estudio y trabajo	0%		
Coapa			0 Otro	0%		

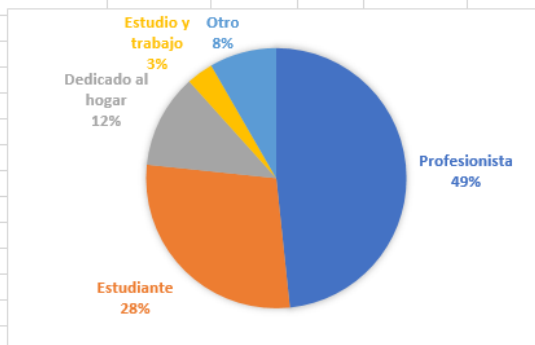


Ilustración 67. Resultados de las preguntas 1 a la 4.

Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7	
	[1/año, anual]	[0-6 meses]		[Sucursal física]	
	[2/año, semestral]	[6-12 meses]		[Recomendación de familiar o amigo]	
	[12/año, mensual]	[## varios años]		[Facebook]	
	[24/año, quincenal]			[Página de internet]	
	[48/año, semanal]			[Otro]	[Texto]
Resultados					
	[+48/año, más]				
Sucursal	Frecuencia visita	Tiempo siendo cliente	Medio por el que se enteró		
1 a 4	Promedio (a) 0.26744093	Promedio (a) 3.9731638	42 Sucursal física		70%
1 a 4	Desv. Est 0.31732602	Desv. Est 5.0728751	12 Recomendación de familiar o amigo		20%
1 a 4	Promedio (v) 3.74	Promedio (v) 0.25	2 Facebook		3%
1 a 4			1 Página de internet		2%
1 a 4			3 Otro		5%
Coapa	Promedio 0.26358025	Promedio 6.6071429			
Lindavista	Promedio 0.26929012	Promedio 6.3			
Central	Promedio 0.33179012	Promedio 2.7666667			
Vía Vallejo	Promedio 0.19551282	Promedio 0.3944444			
Coapa	Desv. Est 0.29717064	Desv. Est 7.033378			
Lindavista	Desv. Est 0.34850146	Desv. Est 5.4043633			
Central	Desv. Est 0.39016395	Desv. Est 1.8503539			
Vía Vallejo	Desv. Est 0.21255079	Desv. Est 0.1620389			

	Pregunta 8			Pregunta 9			Pregunta 10		
	[Muy alta]			[Baratos]			[1/año, anual]		
o amigo	[Alta]			[Razonables]			[2/año, semestral]		
	[Media]			[Caros]			[12/año, mensual]		
	[Baja]						[24/año, quincenal]		
	[Muy baja]						[48/año, semanal]		
Resultados							[+48/año, más]		
Sucursal	Percepción QA			Percepción Precio			Frecuencia de consumo		
1 a 4	70%	16 Muy alta	27%	40 Razonables	67%	3 Cada sem	5%		
1 a 4	20%	40 Alta	67%	19 Caros	32%	5 Cada quinc	8%		
1 a 4	3%	4 Media	7%	0 Baratos	0%	15 Cada mes	25%		
1 a 4	2%	0 Baja	0%	1 Razonables/	2%	24 Cada sem	40%		
1 a 4	5%	0 Muy baja	0%			6 Cada año	10%		
1 a 4						7 Nunca	12%		
Coapa									
Lindavista									
Central									
Vía Vallejo									
Coapa									
Lindavista									
Central									
Vía Vallejo									
Coapa									
Lindavista									
Central									
Vía Vallejo									

Frecuencia de consumo

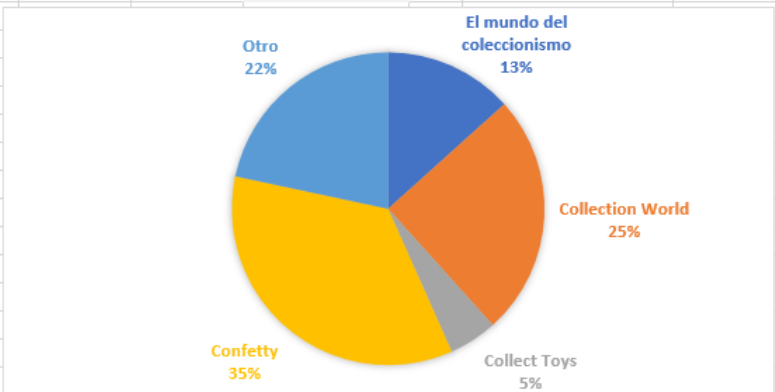
Frecuencia	Count	Percentage
Cada semana	3	5%
Cada quincena	5	8%
Cada mes	15	25%
Cada semestre	24	40%
Cada año	6	10%
Nunca	7	12%

	Pregunta 11		Pregunta 12		Pregunta 13		Pregunta 14	
	[Coapa]		[Ti]		[ABC_Categc]	[Innecesario]		
	[Lindavista]		[Alguien más]			[No puedo\$]		
	[Central]					[Precio alto]		
	[Vía Vallejo]					[Otra empre [Texto]		
	[On-line]					[Otro motivc [Texto]		
Resultados	[Otra Zona]	[Texto]						
Sucursal	Zona de proximidad		Para ti? Alguien ás?		Categorías A Cambiar a competencia			
1 a 4	17 Coapa	28%	35 Para mí	58%	2 Innecesario	3%		
1 a 4	19 Lindavista	32%	24 Alguien más	40%	4 No puedo\$	7%		
1 a 4	11 Vía Vallejo	18%			9 Precio alto	15%		
1 a 4	13 Central	22%			0 Otra empresa	0%		
1 a 4					16 Otro motivo	27%		
1 a 4					29 No contestó	48%		
Coapa								
Lindavista								
Central								
Vía Vallejo								
Coapa								
Lindavista								
Central								

Reason	Count	Percentage
Para mí	35	58%
Alguien más,	24	41%

Ilustración 68. Grafico prueba

	Pregunta 15		Pregunta 16		Pregunta 17	Pregunta 18
	[Si]		[El mundo del coleccionismo]		[## Conocidos]	[ABC]
	[No]		[Collection World]			
			[Collect Toys]			
			[Confetty]			
			[Otro]	[Texto]		
Resultados						
Sucursal	Incremento recompra		Nombre Marca		Conocidos que les inter	Comentario
1 a 4	38	Sí 63%	8	El mundo del colec	13%	853
1 a 4	22	No 37%	15	Collection World	25%	
1 a 4			3	Collect Toys	5%	
1 a 4			21	Confetty	35%	
1 a 4			13	Otro	22%	
1 a 4			1	Propuesta: El mundo del coleccionista		
Coapa				Cambio Nombre	65%	
Lindavista				No cambio Nombre	35%	
Central						
Vía Vallejo						
Coapa						
Lindavista						
Central						
Vía Vallejo						
Coapa						
Lindavista						
Central						
Vía Vallejo						
Coapa						



15.11 Anexo 11 - Encuesta de Mercado No.2

Confetty
Encuesta de Satisfacción del Cliente

16. En tu opinión ¿Alguna de estas leyendas describe mejor a Confetty?

El Mundo del Coleccionismo

Collection World

Collect Toys

Confetty

Collectium

Otro (Favor especificar)

Ilustración 69. Encuesta No.2

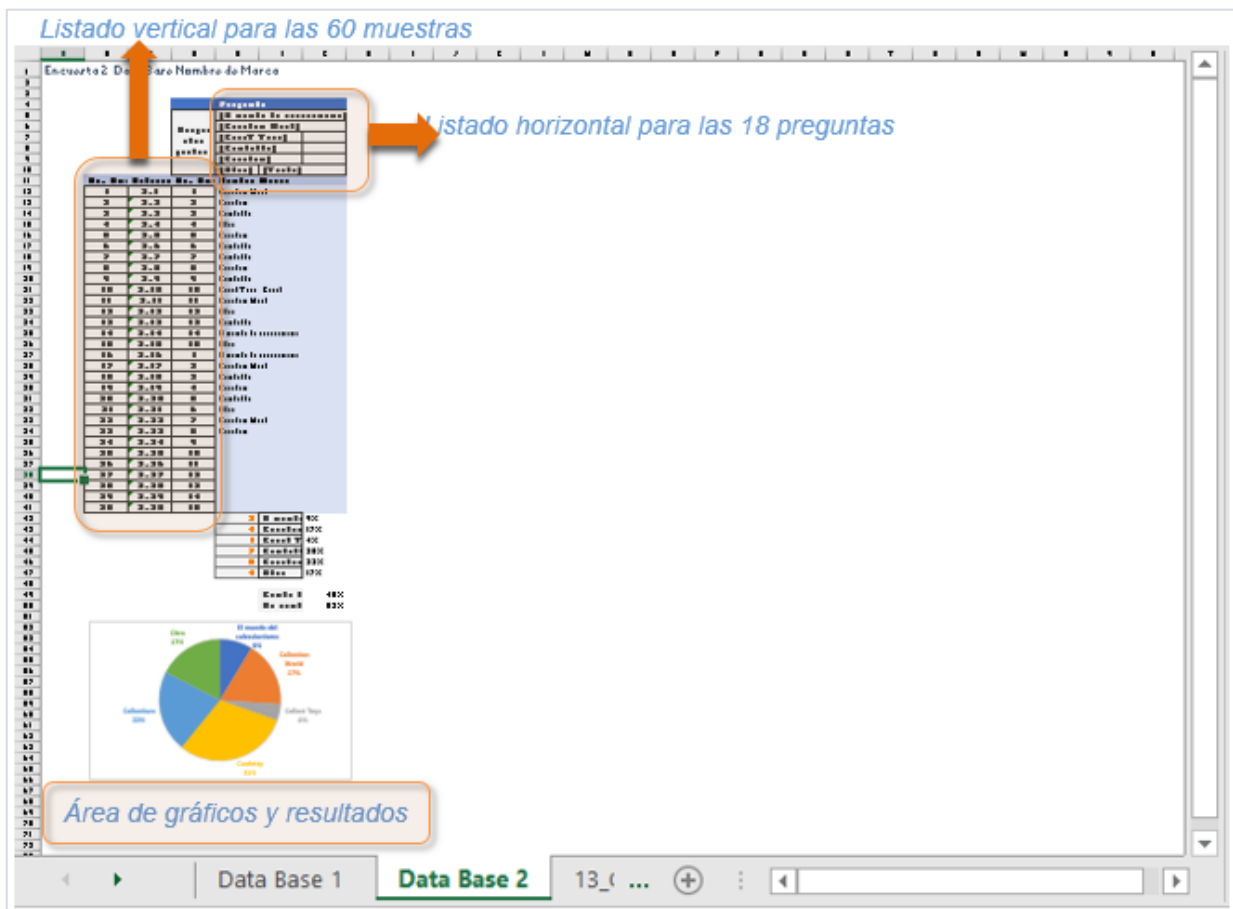


Ilustración 70. Esquema del análisis de datos en Excel como herramienta para el análisis de la información arrojada por la encuesta No.2

15.12 Anexo 12 – Acotaciones de cargos organizacionales Norte y Sur

Cargo	Abreviatura	Abreviatura de iniciales del personal actual encargado	Dependencia Zonal
Consultor Externo	CLE	AOA	Norte
Propietario de Marca Intelectual	PIM	FVP	Ambas
Propietario 2	PP2	FOM, RAG	Norte
Gerente General Zona Norte	GZN	FOM	Norte
Gerente de Compras Zona Norte	GCN	FOM	Norte
Gerente Comercial Zona Norte	GVN	RAG	Norte
Gerente de Administración y Finanzas Zona Norte	GAN	RAG	Norte
Gerente operaciones Zona Norte	GON	FOA	Norte
Supervisor de Producción Zona Norte	SPN	FOM	Norte
Propietario 1	PP1	FVP, VOM	Sur
Supervisor de Sucursal 2 (Plaza Lindavista)	SS2	FOM	Sur
Supervisor de Sucursal 4 (Parque Vía Vallejo)	SS4	FOA	Sur
Gerente General Zona Sur	GZS	FVP	Sur
Gerente de Compras Zona Sur	GCS	FVP, FVO	Sur
Gerente Comercial Zona Sur	GVS	FVP	Sur
Gerente de Administración y Finanzas Zona Sur	GAS	VOM	Sur
Gerente Operaciones Zona Sur	GOS	VOM	Sur
Supervisor de producción Zona Sur	SPS	VOM	Sur
Supervisor de sucursal 1 (Galerías Coapa)	SS1	FVP	Sur
Supervisor de sucursal 3 (Plaza Central)	SS3	VOM	Sur
Empleado de producción (cajas para envolturas)	P	AOM, GOM	Ambas
Encargado de marketing y publicidad	M	FVO	Ambas
Empleado de ventas	V	Varios	Ambas
Encargado de sucursal (con control de caja)	V*	Varios	Ambas

15.13 Anexo 13 – Modelo de pronóstico mensual en la sucursal 2 (MXN)

Pronóstico mensual de Ventas Sucursal 2													
Consideraciones de tendencias internas y externas													
<p>Supuesto del modelo causal+cuantitativo: Regularización de depreciación para 2017 a tasas mínimas de 2016, 2018 mantenerse, posteriormente una leve recesión 2019 (MXN depreciarse a 1 punto por frente a DLS). El efecto látigo de la depreciación de 2016 se comienza a sentir mayormente en 2017, con la tendencia a la regularización en los siguientes 3 años (irá disminuyendo a la mitad para 2018, nuevamente a la mitad para 2019 y casi se regularizará en 2020)</p> <p>http://expansion.mx/opinion/2016/12/08/opinion-primero-trump-y-ahora-carstens-que-esperar-del-peso-mexicano-en-2017</p> <p>https://es.investing.com/currencies/usd-mxn-historical-data</p>													
<p>Metodología de pronóstico: Cuantitativo causal con ajuste de tendencia + Cualitativo por investigación de mercado (factor depreciación). Basada en datos históricos ajustados a una tendencia de LN, Polinómica o una mezcla de ambas según sea el caso:</p> <p>POLINÓMICA, Mes de temporada baja (100-175 kMXN) y variación anual considerable (Doble dígito en desviación estándar): Externalidad negativa mayor que Positiva. Entiéndase Externalidad positiva como (alta demanda), entiéndase externalidad negativa como factores tipo depreciación, entre otros contaproducentes que no se encuentran dentro del control de la operación interna del negocio.</p> <p>LOGARÍTMICA, Mes de temporada alta a media, con poca variabilidad, crecimiento constante en históricos (más de 250 kMXN): Externalidad positiva mayor que Negativa</p> <p>MIX, Mes de temporada media: Externalidad negativa y positiva equilibradas (200-250 kMXN)</p>													
<p>Concepto: Nivel venta operacional. Refiere a la clasificación mensual del nivel de ventas de la compañía. Cada nivel es del orden de (50kMXN≈2,777 DLS), comenzando el primer escalón de venta en Temporada baja (100k-175kMXN), Temporada Media (176-250kMXN), Temporada Alta (Mayor a 251kMXN)</p>													

Mes																		
ene																		
Generalmente temporada ALTA con mayores externalidades positivas; no obstante en 2017 la externalidad negativa por la depreciación del año previo hizo que Enero 2017 se comportara como mes de temporada BAJA, por lo tanto																		
Datos																		
Años		Trimestres		Suma de Lindavista	Suma de Peso Mensual/Anual	\$ 1,608,017.00												
Cantidades Incurridas																		
E N E R O	2000																	
	2008																	
	2013		\$	367,103.00	0.124621488	ene-13	1	\$	367,103.00	0.124621488	0.4%	\$	12.82	-3.02%	-0.122	\$	367,103.00	0.0%
	2014		\$	400,680.00	0.156052345	ene-14	2	\$	400,680.00	0.156052345	-0.3%	\$	13.23	3.18%	-0.108	\$	400,680.00	0.0%
	2015		\$	404,035.00	0.148028696	ene-15	3	\$	404,035.00	0.148028696	0.6%	\$	15.77	19.17%	0.033	\$	404,035.00	0.0%
	2016		\$	436,199.00	0.169487844	ene-16	4	\$	436,199.00	0.169487844	-0.5%	\$	18.41	16.75%	-0.032	\$	436,199.00	0.0%
	2017		\$	247,970.00	0.327326344	ene-17	5	\$	247,970.00		11.1%	\$	19.83	7.72%	1.442	\$	247,970.00	0.0%
	Total general		\$	1,855,987.00	0.925516717	ene-18	6				5.8%			4.00%	1.442	\$	331,027.57	
	Promedio 2013-2016		\$	402,004.25		ene-19	7				2.9%			2.00%	1.442	\$	416,845.12	
	Desviación estándar		\$	28,244.50	7%	ene-20	8				1.4%			1.00%	1.442	\$	389,718.32	
0.01																		

F E B R E R O	Mes	feb																		
	Generalmente temporada BAJA con mayores externalidades negativas, por lo tanto el ajuste usado es POLINÓMICO																			
	Años		Trimestres	Datos																
				Suma de Lindavista	Suma de Peso Mensual/Anual	\$ 1,028,277.00														
	2000			Cantidades Incurridas																
	2008					Mes	Año	Venta Mes	Peso vs Venta Anual	Error sin cor	Promedio Ca	Variación Mc	Razón E	Estimado ventas	Nuevo error					
	2013			\$ 297,421.00	0.100966343	feb-13	1	\$ 297,421.00	0.100966343	0.0%	\$ 12.82	-3.02%	-3E-04	\$ 297,421.00	0.0%					
	2014			\$ 261,069.00	0.101678221	feb-14	2	\$ 261,069.00	0.101678221	2.3%	\$ 13.23	3.18%	0.732	\$ 261,069.00	0.0%					
	2015			\$ 241,904.00	0.088627801	feb-15	3	\$ 241,904.00	0.088627801	3.8%	\$ 15.77	19.17%	0.198	\$ 241,904.00	0.0%					
	2016			\$ 227,883.00	0.088545362	feb-16	4	\$ 227,883.00	0.088545362	6.3%	\$ 18.41	16.75%	0.376	\$ 227,883.00	0.0%					
2017			\$ 187,595.00	0.247629897	feb-17	5	\$ 187,595.00		51.4%	\$ 19.83	7.72%	6.664	\$ 187,595.00	0.0%						
Total general			\$ 1,215,872.00	0.627447624	feb-18	6			26.7%		4.00%	6.664	\$ 205,330.04							
Promedio 2013-2016			\$ 257,069.25		feb-19	7			13.3%		2.00%	6.664	\$ 297,543.83							
Desviación estándar			\$ 30,144.56	12%	feb-20	8			6.7%		1.00%	6.664	\$ 318,669.00							
0.01																				

M A R Z O	Mes	mar																		
	Generalmente temporada MEDIA con mayores externalidades negativas, por lo tanto el ajuste usado es MIX Polinómico, LN																			
	Años		Trimestres	Datos																
				Suma de Lindavista	Suma de Peso Mensual/Anual	\$ 657,623.00														
	2000			Cantidades Incurridas																
	2008					Mes	Año	Venta Mes	Peso vs Venta Anual	Error sin cor	Promedio Ca	Variación Mc	Razón E	Estimado ventas	Nuevo error					
	2013			\$ 178,969.00	0.06075511	mar-13	1	\$ 178,969.00	0.06075511	1.3%	\$ 12.82	-3.02%	-0.438	\$ 178,969.00	0.0%					
	2014			\$ 156,021.00	0.060765306	mar-14	2	\$ 156,021.00	0.060765306	0.0%	\$ 13.23	3.18%	0.008	\$ 156,021.00	0.0%					
	2015			\$ 184,101.00	0.067450174	mar-15	3	\$ 184,101.00	0.067450174	0.5%	\$ 15.77	19.17%	0.027	\$ 184,101.00	0.0%					
	2016			\$ 138,532.00	0.053827473	mar-16	4	\$ 138,532.00	0.053827473	0.0%	\$ 18.41	16.75%	0.002	\$ 138,532.00	0.0%					
2017			\$ 130,077.00	0.171704758	mar-17	5	\$ 130,077.00		14.0%	\$ 19.83	7.72%	1.815	\$ 130,077.00	0.0%						
Total general			\$ 787,700.00	0.414502821	mar-18	6			7.3%		4.00%	1.815	\$ 115,265.94							
Promedio 2013-2016			\$ 164,405.75		mar-19	7			3.6%		2.00%	1.815	\$ 152,148.55							
Desviación estándar			\$ 21,132.49	13%	mar-20	8			1.8%		1.00%	1.815	\$ 154,151.41							
0.01																				

Mes		jun												
<p>Generalmente temporada MEDIA pero con tendencia a la ALZA por tener mayores externalidades positivas crecimiento de los últimos años (partiendo de 2014, exceptuando 2017), por lo tanto el ajuste usado es de comportamiento de temporada alta LN</p>														
		Datos												
Años	Trimestres	Suma de Lindavista	Suma de Peso Mensual/Anual	\$ 646,546.00										
2000		Cantidades Incurridas												
2008		Mes Año Venta Mes Peso vs Venta Anual Error sin cor Promedio Ca Variación Mc Razón E Estimado ventas Nuevo error												
2013		\$ 166,412.00	0.05649235	jun-13	1	\$ 166,412.00	0.05649235	0.4%	\$ 12.82	-3.02%	-0.139	\$ 166,412.00	0.0%	
2014		\$ 137,582.00	0.053583892	jun-14	2	\$ 137,582.00	0.053583892	-0.4%	\$ 13.23	3.18%	-0.117	\$ 137,582.00	0.0%	
2015		\$ 142,039.00	0.05203967	jun-15	3	\$ 142,039.00	0.05203967	0.7%	\$ 15.77	19.17%	0.039	\$ 142,039.00	0.0%	
2016		\$ 200,513.00	0.077910578	jun-16	4	\$ 200,513.00	0.077910578	-0.6%	\$ 18.41	16.75%	-0.036	\$ 200,513.00	0.0%	
Total general		\$ 646,546.00	0.240026489	jun-17	5	\$ 172,448.67		14.7%	\$ 19.83	7.72%	1.909	\$ 172,448.67	0.0%	
				jun-18	6			7.6%		4.00%	1.909	\$ 138,484.48		
Promedio 2013-2016		\$ 161,636.50		jun-19	7			3.8%		2.00%	1.909	\$ 188,370.79		
Desviación estándar		\$ 28,849.43	18%	jun-20	8			1.9%		1.00%	1.909	\$ 195,691.24		
												0.01		

Mes		jul												
<p>Generalmente temporada MEDIA pero con tendencia variable por tener altas y bajas de crecimiento de los últimos años, por lo tanto el ajuste usado es de comportamiento Mix ajustado al referente de menor crecimiento (LN en este caso)</p>														
		Datos												
Años	Trimestres	Suma de Lindavista	Suma de Peso Mensual/Anual	\$ 745,489.00										
2000		Cantidades Incurridas												
2008		Mes Año Venta Mes Peso vs Venta Anual Error sin cor Promedio Ca Variación Mc Razón E Estimado ventas Nuevo error												
2013		\$ 247,851.00	0.084138676	jul-13	1	\$ 247,851.00	0.084138676	0.6%	\$ 12.82	-3.02%	-0.185	\$ 247,851.00	0.0%	
2014		\$ 161,708.00	0.062980215	jul-14	2	\$ 161,708.00	0.062980215	-0.6%	\$ 13.23	3.18%	-0.175	\$ 161,708.00	0.0%	
2015		\$ 143,335.00	0.052514493	jul-15	3	\$ 143,335.00	0.052514493	0.8%	\$ 15.77	19.17%	0.044	\$ 143,335.00	0.0%	
2016		\$ 192,595.00	0.074833989	jul-16	4	\$ 192,595.00	0.074833989	-0.6%	\$ 18.41	16.75%	-0.038	\$ 192,595.00	0.0%	
Total general		\$ 745,489.00	0.274467373	jul-17	5	\$ 165,638.89		70.9%	\$ 19.83	7.72%	9.186	\$ 165,638.89	0.0%	
				jul-18	6			36.7%		4.00%	9.186	\$ 153,627.33		
Promedio 2013-2016		\$ 186,372.25		jul-19	7			18.4%		2.00%	9.186	\$ 231,753.97		
Desviación estándar		\$ 45,748.91	25%	jul-20	8			9.2%		1.00%	9.186	\$ 255,221.05		
												0.01		

Mes ago														
Generalmente temporada BAJA con tendencia poco variable, gráficamente se ajusta mejor a una ec. Polinómica de 3er grado, no obstante no se considera adecuado usar para la proyección por su baja variabilidad en los datos históricos. El ajuste usado es el de comportamiento con menor variación en su pendiente (en este caso la ec. LN)														
Datos														
Años Trimestres Suma de Lindavista Suma de Peso Mensual/Anual \$ 626,049.00														
Cantidades Incurridas														
Mes Año Venta Mes Peso vs Venta Anual Error sin cor Promedio Ca Variación Mc Razón E Estimado ventas Nuevo error														
2013 \$ 168,680.00 0.057262274 ago-13 1 \$ 168,680.00 0.057262274 0.9% \$ 12.82 -3.02% -0.286 \$ 168,680.00 0.0%														
2014 \$ 147,256.00 0.057351612 ago-14 2 \$ 147,256.00 0.057351612 -0.5% \$ 13.23 3.18% -0.15 \$ 147,256.00 0.0%														
2015 \$ 159,456.00 0.058420839 ago-15 3 \$ 159,456.00 0.058420839 0.5% \$ 15.77 19.17% 0.026 \$ 159,456.00 0.0%														
2016 \$ 150,657.00 0.058538718 ago-16 4 \$ 150,657.00 0.058538718 -0.3% \$ 18.41 16.75% -0.015 \$ 150,657.00 0.0%														
Total general \$ 626,049.00 0.231573443 ago-17 5 \$ 129,570.65 33.9% \$ 19.83 7.72% 4.387 \$ 129,570.65 0.0%														
ago-18 6 17.5% 4.00% 4.387 \$ 105,669.87														
Promedio 2013-2016 \$ 156,512.25 ago-19 7 8.8% 2.00% 4.387 \$ 146,786.03														
Desviación estándar \$ 9,603.50 6% ago-20 8 4.4% 1.00% 4.387 \$ 153,301.35														
0.01														

Mes sep														
Generalmente temporada BAJA con tendencia variable, gráficamente se ajusta mejor a una ec. Polinómica de 3er grado, no obstante no se considera adecuado usar para la proyección por su baja variabilidad en los datos históricos. El ajuste usado es el de comportamiento con menor variación en su pendiente (en este caso la ec. LN)														
Datos														
Años Trimestres Suma de Lindavista Suma de Peso Mensual/Anual \$ 669,583.00														
Cantidades Incurridas														
Mes Año Venta Mes Peso vs Venta Anual Error sin cor Promedio Ca Variación Mc Razón E Estimado ventas Nuevo error														
2013 \$ 207,238.00 0.070351667 sep-13 1 \$ 207,238.00 0.070351667 7.5% \$ 12.82 -3.02% -2.496 \$ 207,238.00 0.0%														
2014 \$ 100,396.00 0.039101106 sep-14 2 \$ 100,396.00 0.039101106 12.4% \$ 13.23 3.18% 3.901 \$ 100,396.00 0.0%														
2015 \$ 187,443.00 0.068674602 sep-15 3 \$ 187,443.00 0.068674602 -11.1% \$ 15.77 19.17% -0.577 \$ 187,443.00 0.0%														
2016 \$ 174,506.00 0.067805395 sep-16 4 \$ 174,506.00 0.067805395 13.2% \$ 18.41 16.75% 0.787 \$ 174,506.00 0.0%														
Total general \$ 669,583.00 0.24593277 sep-17 5 \$ 150,081.68 56.8% \$ 19.83 7.72% 7.356 \$ 150,081.68 0.0%														
sep-18 6 29.4% 4.00% 7.356 \$ 101,970.67														
Promedio 2013-2016 \$ 167,395.75 sep-19 7 14.7% 2.00% 7.356 \$ 147,897.94														
Desviación estándar \$ 46,650.54 28% sep-20 8 7.4% 1.00% 7.356 \$ 158,401.87														
0.01														

O C T U B R E	Mes	oct																			
	Generalmente temporada BAJA con tendencia poco variable, gráficamente se ajusta mejor a una ec. Polinómica de 3er grado, no obstante no se considera adecuado usar para la proyección por su baja variabilidad en los datos históricos. El ajuste usado es el de comportamiento con menor variación en su pendiente (en este caso la ec. LN)																				
	Años		Trimestres	Datos																	
				Suma de Lindavista	Suma de Peso Mensual/Anual																
	2000					Cantidades Incurridas															
	2008					Mes	Año	Venta Mes	Peso vs Venta Anual	Error sin cor	Promedio Ca	Variación Mc	Razón E	Estimado ventas	Nuevo error						
	2013			\$ 203,502.00	0.069083396	oct-13	1	\$ 203,502.00	0.069083396	2.3%	\$ 12.82	-3.02%	-0.769	\$ 203,502.00	0.0%						
	2014			\$ 129,893.00	0.050589266	oct-14	2	\$ 129,893.00	0.050589266	5.2%	\$ 13.23	3.18%	1.63	\$ 129,893.00	0.0%						
	2015			\$ 189,164.00	0.069305135	oct-15	3	\$ 189,164.00	0.069305135	3.8%	\$ 15.77	19.17%	0.198	\$ 189,164.00	0.0%						
	2016			\$ 142,173.00	0.055242207	oct-16	4	\$ 142,173.00	0.055242207	0.9%	\$ 18.41	16.75%	0.056	\$ 142,173.00	0.0%						
Total general			\$ 664,732.00	0.244220004	oct-17	5	\$ 122,274.09		51.1%	\$ 19.83	7.72%	6.627	\$ 122,274.09	0.0%							
					oct-18	6			26.5%			4.00%	6.627	\$ 91,712.45							
Promedio 2013-2016			\$ 166,183.00		oct-19	7			13.3%			2.00%	6.627	\$ 129,127.16							
Desviación estándar			\$ 35,657.06	21%	oct-20	8			6.6%			1.00%	6.627	\$ 135,103.53							
												0.01									

N O V I E M B R E	Mes	nov																			
	Generalmente temporada BAJA con tendencia poco variable, gráficamente se ajusta mejor a una ec. Polinómica de 3er grado, no obstante no se considera adecuado usar para la proyección por su baja variabilidad en los datos históricos. El ajuste usado es el de comportamiento con menor variación en su pendiente (en este caso la ec. LN)																				
	Años		Trimestres	Datos																	
				Suma de Lindavista	Suma de Peso Mensual/Anual																
	2000					Cantidades Incurridas															
	2008					Mes	Año	Venta Mes	Peso vs Venta Anual	Error sin cor	Promedio Ca	Variación Mc	Razón E	Estimado ventas	Nuevo error						
	2013			\$ 226,301.00	0.076823037	nov-13	1	\$ 226,301.00	0.076823037	2.4%	\$ 12.82	-3.02%	-0.788	\$ 226,301.00	0.0%						
	2014			\$ 133,551.00	0.052013943	nov-14	2	\$ 133,551.00	0.052013943	6.1%	\$ 13.23	3.18%	1.928	\$ 133,551.00	0.0%						
	2015			\$ 176,888.00	0.064807504	nov-15	3	\$ 176,888.00	0.064807504	8.8%	\$ 15.77	19.17%	0.461	\$ 176,888.00	0.0%						
	2016			\$ 119,309.00	0.046358257	nov-16	4	\$ 119,309.00	0.046358257	8.5%	\$ 18.41	16.75%	0.507	\$ 119,309.00	0.0%						
Total general			\$ 656,049.00	0.240002741	nov-17	5	\$ 102,610.20		60.0%	\$ 19.83	7.72%	7.771	\$ 102,610.20	0.0%							
					nov-18	6			31.1%			4.00%	7.771	\$ 78,862.63							
Promedio 2013-2016			\$ 164,012.25		nov-19	7			15.5%			2.00%	7.771	\$ 113,588.07							
Desviación estándar			\$ 48,207.68	29%	nov-20	8			7.8%			1.00%	7.771	\$ 122,315.29							
												0.01									

15.14 Anexo 14 – Estado de Situación Financiera (2016)

	2016
Activos	[USD]
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$43,979.35
Otros activos financieros, corrientes	\$10,104.20
Otros activos no financieros, corrientes	\$0.00
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, corrientes	\$543.24
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas, corrientes	\$0.00
Inventarios	\$237,326.52
Activos por impuestos, corrientes	\$0.00
Total de activos corrientes distintos de los activos o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta o como mantenidos para distribuir a los propietarios	\$291,953.30
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta o como mantenidos para distribuir a los propietarios	\$0.00
Total Activos Corrientes	\$291,953.30
Otros activos financieros, no corrientes	\$19,230.58
Otros activos no financieros, no corrientes	\$0.00
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas, no corrientes	\$0.00
Inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación	\$0.00
Activos intangibles distintos de la plusvalía	\$0.00
Plusvalía	\$0.00
Propiedades, Planta y Equipo	\$13,552.67
Activos por impuestos corrientes, no corrientes	\$0.00
Propiedad de inversión	\$0.00
Activos por impuestos diferidos	\$0.00
	\$0.00
Total Activos No Corrientes	\$32,783.25
Total de activos	\$324,736.55
Pasivos	
Otros pasivos financieros, corrientes	\$0.00
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar, corrientes	\$46,175.12
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas, corrientes	\$0.00
Otras provisiones, corrientes	\$0.00
Pasivos por Impuestos, corrientes	\$21,629.32
Provisiones por beneficios a los empleados, corrientes	\$0.00
Pasivos incluidos en grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	\$0.00
Otros pasivos no financieros, corrientes	\$0.00
Total Pasivos Corrientes	\$67,804.43
Otros pasivos financieros, no corrientes	\$0.00
Otras cuentas por pagar, no corrientes	\$0.00
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas, no corrientes	\$0.00
Otras provisiones, no corrientes	\$0.00
Pasivo por impuestos diferidos	\$0.00
Otros pasivos no financieros, no corrientes	\$0.00
Total Pasivos No Corrientes	\$0.00
Total Pasivos	\$67,804.43
Patrimonio	
Capital	\$176,823.53
Ganancias (pérdidas) acumuladas	\$80,108.58
Primas de emisión	\$0.00
Otras reservas	\$0.00
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	\$0.00
Participaciones no controladoras	\$0.00
Total Patrimonio	\$256,932.11
Total Patrimonio y pasivos	\$324,736.55

Tabla 30. Estado de Situación Financiera (2016-2020)

15.15 Anexo 15 – Estado de Resultados (2013-2016)

	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado
Estado de resultado por función	2013	2014	2015	2016
	[USD]			
Ingresos de actividades ordinarias [Nota 1]	\$850,008.86	\$718,047.39	\$640,523.95	\$484,840.79
Costo de ventas [Nota 2]	\$447,839.07	\$419,165.57	\$417,049.53	\$352,288.97
Ganancia bruta	\$402,169.79	\$298,881.82	\$223,474.42	\$132,551.82
Otros ingresos, por función	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costos de distribución	\$55,476.53	\$46,863.96	\$41,804.33	\$31,643.54
Gasto de administración	\$15,133.43	\$12,784.00	\$11,403.79	\$8,632.03
Otros gastos, por función	\$8,095.29	\$6,838.52	\$6,100.20	\$4,617.51
Otras ganancias (pérdidas)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ingresos financieros	\$493.72	\$417.07	\$372.04	-\$281.61
Costos financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Diferencias de cambio	\$416.07	\$1,118.31	\$6,010.12	\$7,831.77
Resultados por unidades de reajuste	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancias (pérdidas) que surgen de la diferencia entre el valor libro anterior y el valor justo de activos financieros reclasificados medidos a valor razonable	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	\$322,554.75	\$230,859.97	\$157,783.95	\$80,108.58
Gasto por impuestos a las ganancias	\$51,608.76	\$36,937.59	\$25,245.43	\$12,817.37
Ganancia/pérdida (Utilidad/pérdida del ejercicio)	\$270,945.99	\$193,922.37	\$132,538.52	\$67,291.21
RESULTADO OPERACIONAL				
% Resultado Operacional/Vtas	31.88%	27.01%	20.69%	13.88%
% Resultado Operacional/Ganancia Bruta	67.37%	64.88%	59.31%	50.77%

Tabla 31. Estado de Resultados 2013-2016.

[Nota 1] Los ingresos generados por Confetty Norte en 2016 son de \$208,120.35 USD; Los ingresos generados por Confetty Sur en 2016 son de \$276,719.65 USD

[Nota 2] Costo de ventas de los años 2013-2015 aproximados en función de la consolidación de la información contable de ambas empresas

15.16 Anexo 16 – Proyección Estado de Resultados (2017-2025) Sin implementación de proyecto

ESTADO DE RESULTADO POR FUNCIÓN				
	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado
Estado de resultado por función	2017	2018	2019	2020
	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]
Ingresos de actividades ordinarias	\$554,410.56	\$467,069.82	\$633,957.15	\$711,605.43
Pérdida de venta por desgaste de ventaja competitiva	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costo de ventas	\$402,838.89	\$339,376.45	\$460,638.04	\$517,057.87
Ganancia bruta	\$151,571.67	\$127,693.37	\$173,319.11	\$194,547.56
Otros ingresos, por función	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costos de distribución	\$36,184.06	\$30,483.70	\$41,375.74	\$46,443.52
Gasto de administración	\$9,870.64	\$8,315.64	\$11,286.88	\$12,669.31
Otros gastos, por función	\$5,280.08	\$4,448.26	\$6,037.66	\$6,777.17
Otras ganancias (pérdidas)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ingresos financieros	-\$322.02	-\$271.29	-\$368.23	-\$413.33
Costos financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Diferencias de cambio	-\$622.08	-\$898.54	\$843.26	\$484.64
Resultados por unidades de reajuste	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancias (pérdidas) que surgen de la diferencia entre el valor libro anterior y el valor justo de activos financieros reclasificados medidos a valor razonable	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	\$105,546.02	\$89,834.98	\$118,146.39	\$132,776.59
Gasto por impuestos a las ganancias	\$24,732.91	\$20,836.53	\$28,281.57	\$31,745.55
Ganancia/pérdida (Utilidad/pérdida del ejercicio)	\$130,278.93	\$110,671.51	\$146,427.97	\$164,522.15
RESULTADO OPERACIONAL	\$130,278.93	\$110,671.51	\$146,427.97	\$164,522.15
% Resultado Operacional/Vtas	23.499%	23.695%	23.097%	23.120%

Tabla 32. Estado de Resultados 2017-2020

ESTADO DE RESULTADO POR FUNCIÓN						
	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Estado de resultado por función	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]
Ingresos de actividades ordinarias	\$711,605.43	\$752,932.54	\$837,703.34	\$859,906.35	\$918,883.62	\$1,001,643.35
Pérdida de venta por desgaste de ventaja competitiva	\$0.00	\$75,293.25	\$167,540.67	\$257,971.90	\$367,553.45	\$500,821.67
Costo de ventas	\$517,057.87	\$510,250.86	\$529,475.30	\$506,914.13	\$505,209.53	\$513,631.81
Ganancia bruta	\$194,547.56	\$167,388.43	\$140,687.37	\$95,020.31	\$46,120.64	-\$12,810.14
Otros ingresos, por función	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costos de distribución	\$46,443.52	\$49,140.77	\$54,673.40	\$56,122.50	\$59,971.70	\$65,373.08
Gasto de administración	\$12,669.31	\$13,405.09	\$14,914.34	\$15,309.64	\$16,359.66	\$17,833.10
Otros gastos, por función	\$6,777.17	\$7,170.76	\$7,978.09	\$8,189.55	\$8,751.24	\$9,539.42
Otras ganancias (pérdidas)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ingresos financieros	-\$413.33	-\$437.33	-\$486.57	-\$499.47	-\$533.72	-\$581.79
Costos financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Diferencias de cambio	\$484.64	-\$465.31	-\$122.42	\$611.18	\$473.53	\$481.43
Resultados por unidades de reajuste	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancias (pérdidas) que surgen de la diferencia entre el valor libro anterior y el valor justo de activos financieros reclasificados medidos a valor razonable	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	\$132,776.59	\$102,709.62	\$68,021.50	\$19,395.04	-\$34,807.45	-\$101,292.81
Gasto por impuestos a las ganancias	\$31,745.55	\$33,589.20	\$37,370.93	\$38,361.43	\$40,992.48	\$44,684.49
Ganancia/pérdida (Utilidad/pérdida del ejercicio)	\$164,522.15	\$136,298.83	\$105,392.42	\$57,756.47	\$6,185.03	-\$56,608.32
RESULTADO OPERACIONAL	\$164,522.15	\$136,298.83	\$105,392.42	\$57,756.47	\$6,185.03	-\$56,608.32
% Resultado Operacional/Vtas	23.120%	18.102%	12.581%	6.717%	0.673%	-5.652%

Tabla 33. Estado de Resultado (2020-2025)

15.17 Anexo 17 – Tipo cambiario considerado

Promedio de			
Años	Trimestre	Fecha	Total
2013			12.82251667
2014			13.23049167
2015			15.76665
2016			18.40818333
2017			19.82856
2012			13.22149167
Total general			15.08515077

(57)

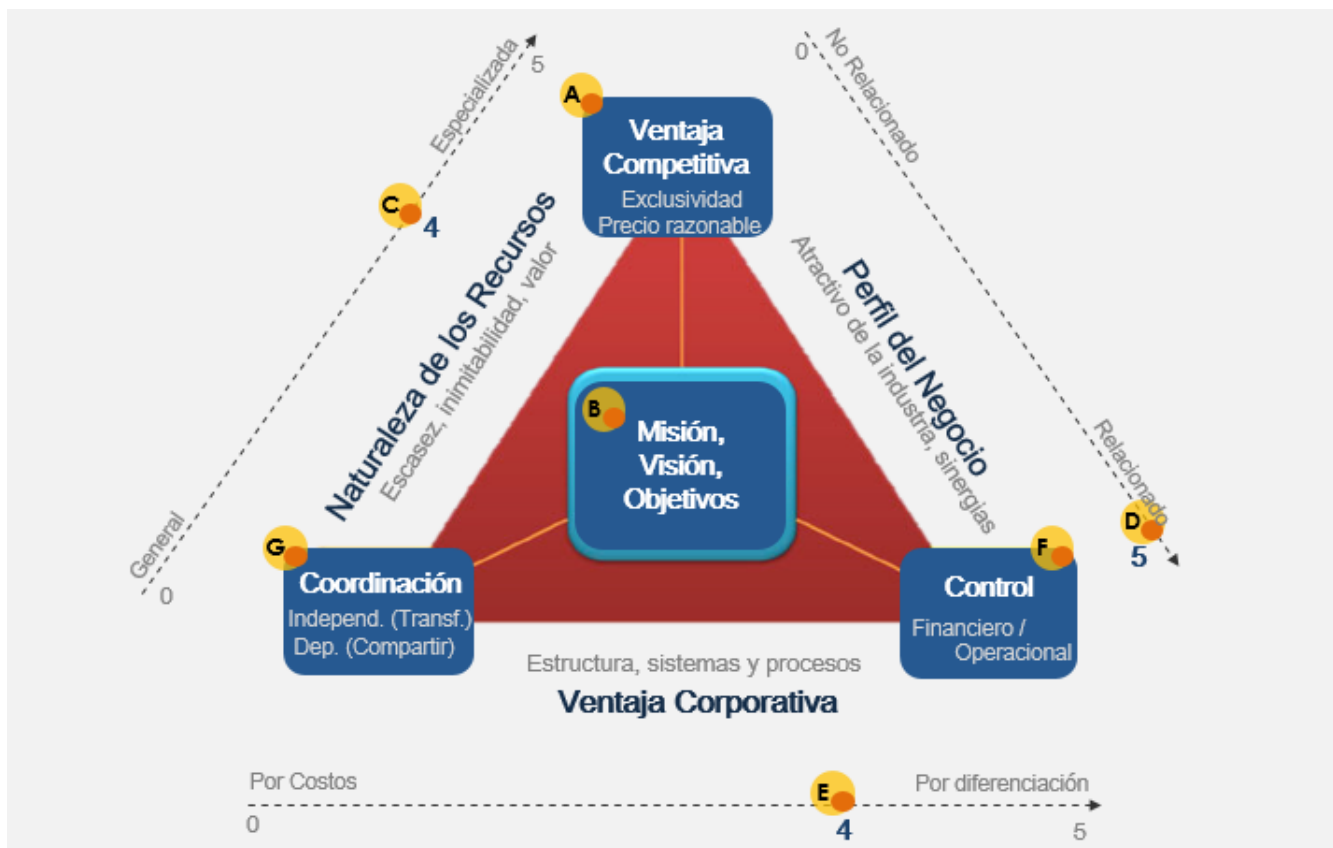
Promedio de Fil	
Año	Total
2017	17.65714
2018	18.26667
2019	19.256
Total general	18.295

(70)

15.18 Anexo 18 – Análisis de la Ventaja Corporativa: Antes del Hallazgo

En seguida se realiza un análisis de la empresa para hacer efectiva su estrategia y en específico evaluar cómo es que la naturaleza de sus recursos, su perfil de negocio y su ventaja corporativa se interrelacionan para crear valor y asegurar así la rentabilidad del negocio. Dicho análisis se realiza a través del triángulo de ventaja corporativa de Collis & Montgomery⁵⁷. Se considera como corporación a la empresa Confetty, con dos unidades de negocio independientes (Zona Norte CDMX, Zona Sur CDMX) que comercializan coleccionables de juguete y arte popular.

⁵⁷ Collis, D. & Montgomery, C. (1998) Creating Corporate Advantage. Harvard Business Review. P.71-83. <http://www.akbareftekhari.ir/fa/Files/Paper/CREATING%20corporate%20advantages.pdf>



- A** Exclusividad del producto a precio razonable como fuente de **ventaja competitiva**.
- B** **Misión:** Entregar exclusividad a los coleccionistas de cómics y arte popular, a un precio razonable, a través de una amplia gama de productos que no se encuentren fácilmente en los canales tradicionales ofreciendo una opción para recordar experiencias y transmitir las distintas culturas de la comunidad global a las futuras generaciones.
- C** **Naturaleza de los recursos:** No es completamente especializada, ni completamente general, sino con un nivel 4 en escala del 0 al 5. Esto por que a pesar de que los activos tangibles ligados a la comercialización son genéricos, el valor intangible (ligado a la ventaja competitiva y aportado por la capacidad de gestión de proveedores y clientes) es especializada.
- D** **Perfil de Negocio:** La comercialización de juguete de colección y arte popular son negocios relacionados. Se aprovechan sinergias al compartir actividades de adquisición de productos, manejo de inventarios y venta; pues los proveedores comparten locación, los productos tienen mismas condiciones de almacenaje y van dirigidos a clientes similares.
- E** **Ventaja Corporativa:** El rol de la casa matriz es la creación de valor principalmente por diferenciación. Ellos soportado por un proceso de negociación relacional de largo plazo con proveedores y clientes. Así mismo se tienen actividades que permiten efficientar costos (alianzas estratégicas con agencias de transporte e inmobiliarias).
- F** **Control de Recursos & Negocio:** En tanto la industria es cambiante por su relación a la moda y el coleccionismo, no se puede considerar como madura, por lo tanto contar con controles meramente financieros no sería adecuado. Por lo anterior se tiene una mezcla de controles financieros (rentabilidad) y operacionales (eficiencia).
- G** **Coordinación Recursos & Negocio:** Actualmente se mantiene una independencia comercial y de almacenaje de producto, así como una dependencia de actividades de *inbound*. Existen áreas de oportunidad para transferencia de recursos.

Ilustración 72. Análisis de la empresa a través del triángulo de la estrategia corporativa de Collis & Montgomery.

La ventaja competitiva está implícita en la misión de la empresa, misma que gira en torno a la entrega de productos exclusivos y a precio razonable⁵⁸ a través del tiempo. Para materializar lo anterior la empresa cuenta con recursos mayormente especializados ligados al intangible como lo son la gestión de proveedores y clientes. Así mismo se tiene un perfil de negocio relacionado, pues la comercialización de juguete de colección y arte popular tienen actividades en común. La ventaja corporativa viene dada principalmente por la diferenciación de sus productos que se logra a través de un proceso de negociación relacional de largo plazo con proveedores y clientes. También existen esfuerzos por eficientar costos logísticos y asegurar posiciones comerciales clave a través de alianzas estratégicas con agencias inmobiliarias y de transporte.

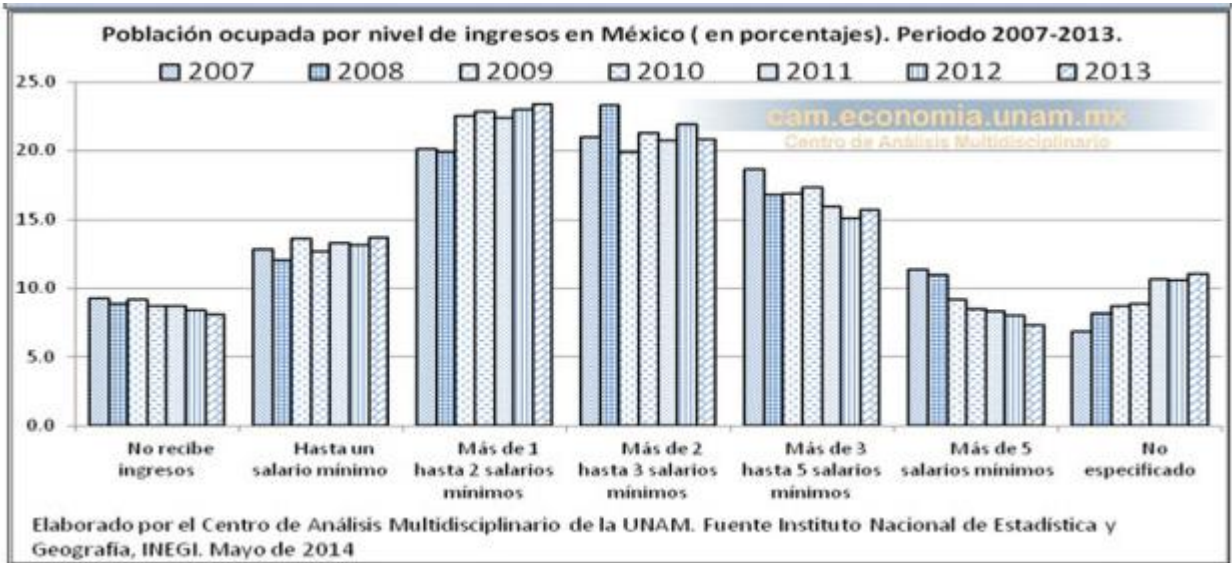
Cabe resaltar que en lo que a coordinación de Recursos y Negocio respecta (Ver sector G en el diagrama anterior), la teoría señala que dicho grado de coordinación depende de qué tan dependientes o independientes son los recursos que tiene la compañía y que debiera existir una propensión a la dependencia por parte de los recursos cuya naturaleza es especializada. Es así que en el caso de Confetty, al ser una empresa con recursos mayormente especializados, éstos deberían de ser mayormente dependientes, es decir compartirse. Lo anterior no está ocurriendo en la actualidad, pues en lugar de una dependencia existe una independencia financiera, comercial y de almacenaje del producto, con la mínima dependencia de actividades de *inbound* y marketing. Esto deja entrever que existen áreas de oportunidad para la transferencia de recursos. Con ello se apoya algo que venía sospechándose desde hace tiempo y que refiere a la necesidad de unificación organizacional. En lo posterior se realizan propuestas sobre la gestión del cambio y los retos implicados (Ver sección 8).

15.19 Anexo 19 – Evolución de población ocupada por nivel de ingresos en México (2007-2013) (39)

Población ocupada por nivel de ingresos en México (en porcentajes). Periodo 2007-2013.							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
No recibe ingresos	9.3	8.9	9.1	8.7	8.7	8.4	8.08
Hasta un salario mínimo	12.8	12.0	13.6	12.6	13.3	13.1	13.71
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos	20.1	19.9	22.6	22.8	22.4	23.0	23.38
Más de 2 hasta 3 salarios mínimos	21.0	23.3	19.9	21.3	20.7	21.9	20.77
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	18.6	16.8	16.8	17.3	15.9	15.1	15.72
Más de 5 salarios mínimos	11.4	10.9	9.2	8.4	8.3	8.0	7.28
No especificado	6.8	8.2	8.7	8.8	10.7	10.5	11.07

Elaborado por el Centro de Análisis Multidisciplinario de la UNAM. Fuente Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. Mayo 2014.

⁵⁸ Entiéndase como precio razonable para un artículo de colección y arte popular en México, aquél que cae dentro del presupuesto destinado a bienes de lujo para las clases alta y media en dicho país. Para más información sobre el perfil económico de los clientes de Confetty, ver sección 9.1.2.1.



15.20 Anexo 20 – Distribución física de los principales competidores en el territorio nacional



15.21 Anexo 21 – Exploración de competencia desde Facebook



Comic's City es una tienda especializada en venta de comics y muy pocas figuras coleccionables, por eso no es considerado como competidor directo dentro de las evaluaciones de competencia de esta investigación. Crealove tampoco es competidor, pues es una tienda con rubro distinto (globos y regalos). Akihabara Toys sí es un competidor directo de Confetty, en conjunto con IG Comics y Epicland. El hecho de aparecer en esta sección de "A las personas también les gusta" de la página de Facebook hace de Akihabara Toys sea el rival más directo en el posicionamiento de redes sociales.

También se observa que tienen un mejor manejo de su página, ya que en lugar de la sección de "A las personas también les gusta", exhiben "Páginas que le gustan a esta página" dando a conocer sus partners en lugar de sus rivales. Así mismo, se observa el botón de llamado a la acción para "Comprar", lo cual permite el uso de red social como herramienta de venta y no sólo como espacio de exhibición.



15.22 Anexo 22 – Valuación de Adhesión para Marcas del Coleccionismo de Juguete y Arte Popular: Set de Distribuidores minoristas en México

13.22.1. Fase I: Obtención de Datos de las marcas

Datos Generales				Datos Específicos: Facebook al 07-ago-2017		
Marca	Lugar de Origen	Año de origen	Precio Promedio*	Grupo Facebook	Me gusta Fb	Seguidores FB
[Nombre]	[Ciudad]	[año]	[USD]	[referencia]	[# likes]	[# seguidores]
Confetty	Cd. de México	1995	\$ 1,352.83	 (43)	 1,226	 1,227
IG Comics	Cd. de México	2002	\$ 780.38	 (45)	 2,127	 2,131
Akihabara Toys	Campeche, México	2010	\$ 2,798.05	 (47)	 467247	 464152
Epicland	Cd. de México	2012	\$ 1,664.16	 (48)	 224,583	 223,113

* Precio promedio calculado en la Tabla Auxiliar D (Sección) 13.22.6, en función de los ítems principales de su página web.

13.22.2. Fase II: Categorización

Categorización					
Marca	Categoría Juguete colección	Elementos distintivos	Observaciones	Tipos de Producto	Subcategoría Principal
	[Descr.]	[Descripción]	[Descripción]	[Descripción]	[Definición según Categoría, Elementos Distintivos y observaciones]
Confetty	Artículos de colección	Variedad y exclusividad. Comunicación directa con el cliente.	Principal medio distribución físico. Incluye películas, series, animé, arte popular	Animé, películas, series, arte popular	Entretenimiento de vanguardia y arte popular
IG Comics	Artículos de colección	Presencia constante en exposiciones de coleccionismo.	Incluye productos de anime, películas, series	Animé, películas, series	Entretenimiento de vanguardia
Akihabara Toys	Artículos de colección	Estrategia on-line de pre-venta, venta de artículos nuevos y semi-nuevos	Principal medio distribución on-line	Animé, películas, series	Entretenimiento de vanguardia animé
Epicland	Artículos de colección	Comercio electrónico altamente confiable	Principal medio distribución on-line	Anime, películas, series	Entretenimiento de vanguardia

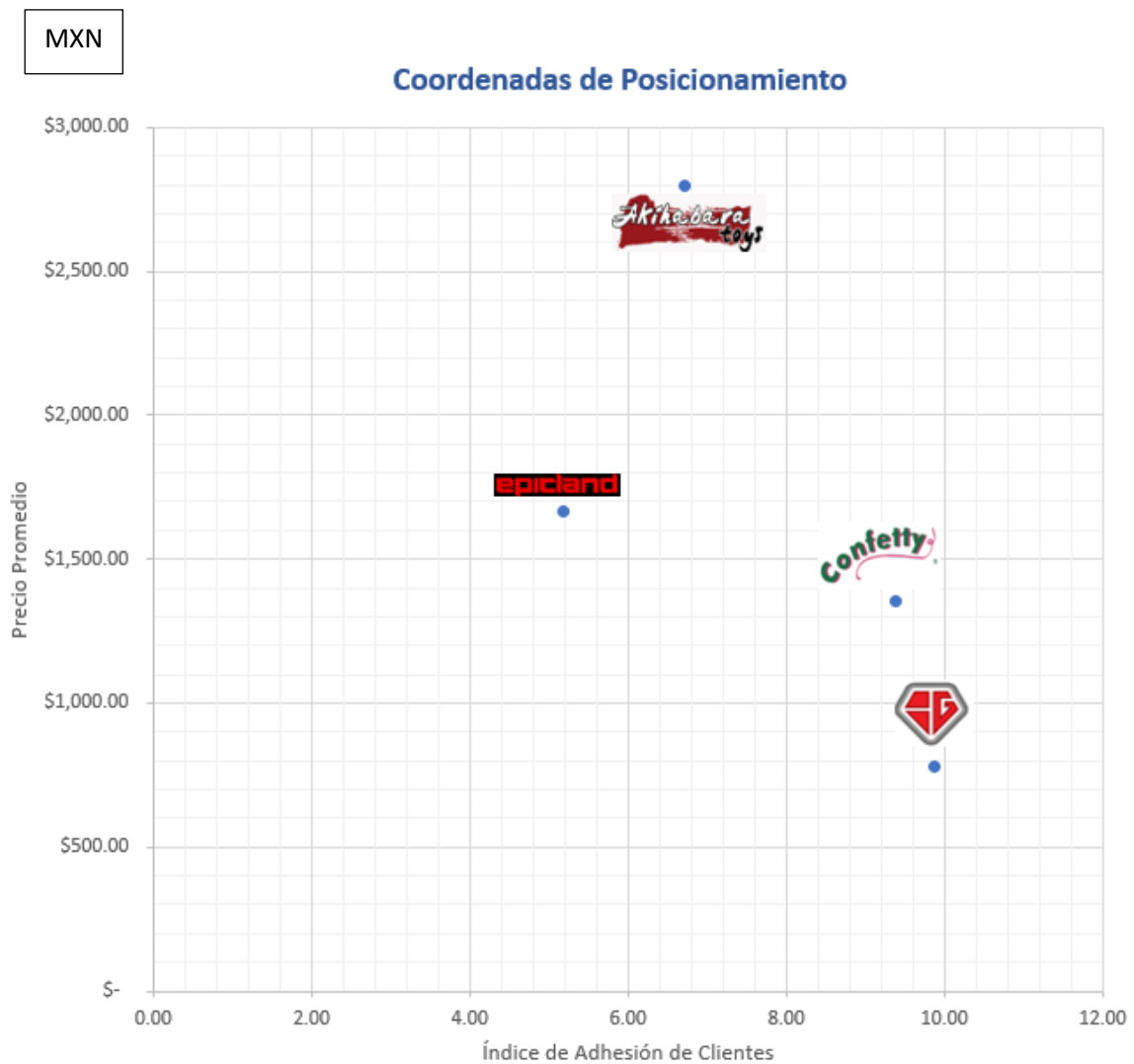
13.22.3. Fase III: Cálculo del Índice de Adhesión

Datos Generales	Valores Sin Normalizar				Valores Normalizados								Valores de Puntaje				X1+X2+X3+X4 Índice de Adhesión
	X1	X2	X3	X4	X1	X1	X1	X2	X2	X2	X3	X4	X1	X2	X3	X4	
	Marca	Antigüedad	% Seguimiento	Descripción en la subcategoría Tecnológico	Nivel inferior	Límite superior	Normalización de antigüedad	Límite inferior	Límite superior	Normalización de Seguimiento	Descripción en la subcategoría Tecnológico	Nivel inferior	Límite superior	Antigüedad	Seguimiento	Descripción	
[Nombre]	[años]	[Máx: 100%, Mín: 0%]	De acuerdo a tabla C*			[Máx=94, Mín:0 años]			[Máx=100%, Mín:93%]	De acuerdo a tabla C*	De acuerdo a tabla D*		[Máx=2.5, Min=0]	[Máx=2.5, Min=0]	[Máx=2.5, Min=0]	[Máx=2.5, Min=0]	[Máx=10, Mín=0]
ConfeTTY	22	1.00081566	Medio	Bajo	0	22	100.00%	99.00%	100.19%	90.89%	3	1	2.50	4.54	1.5	0.8	9.38
IG Comics	15	1.00188058	Medio	Medio	0	22	68.18%	99.00%	100.19%	99.84%	3	2	1.70	4.99	1.5	1.7	9.86
Akihabara Toys	7	99.34%	Líder	Alto	0	22	31.82%	99.00%	100.19%	28.37%	4	3	0.80	1.42	2	2.5	6.71
Epicland	5	99.35%	Medio	Medio	0	22	22.73%	99.00%	100.19%	29.03%	3	2	0.57	1.45	1.5	1.7	5.19

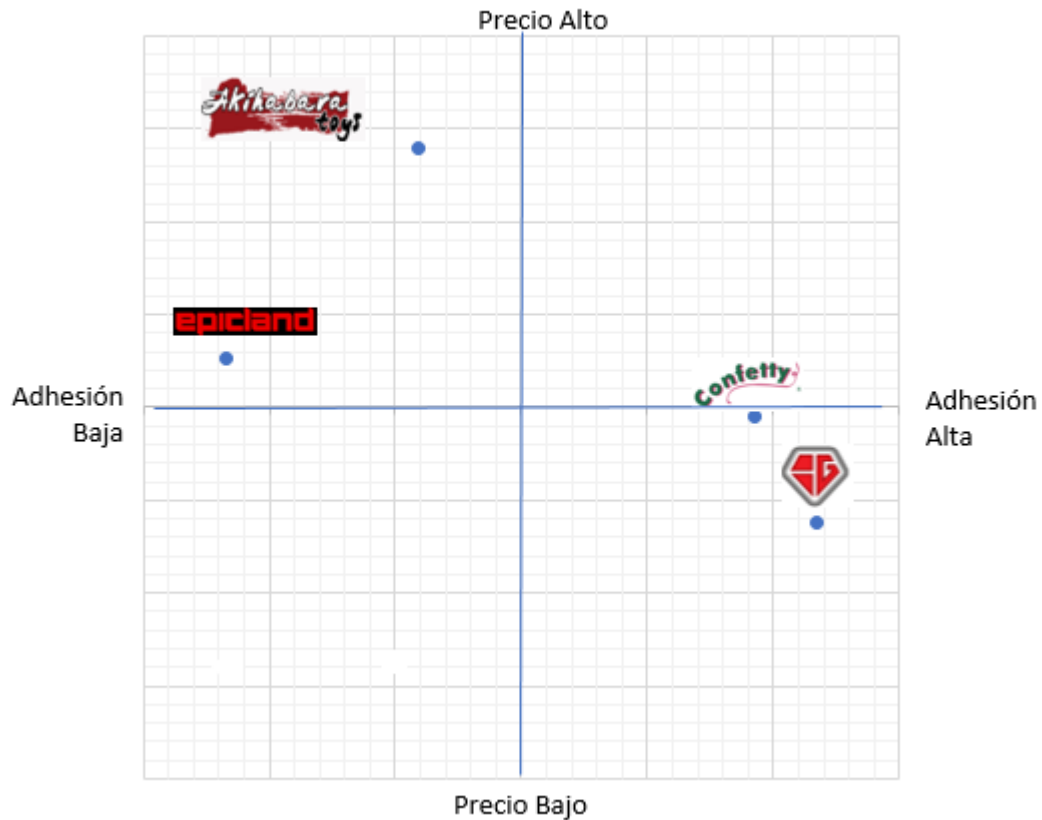
*Las tablas auxiliares se encuentran después de Fase IV, al final de este mismo anexo

13.22.4. FASE IV- Resultados

Marca	X	Y	
	Índice de Adhesión [Índice de Adhesión]	Precio Promedio [MXN]	Precio Promedio [USD]
IG Comics	9.86	\$ 780.38	\$ 42,38
Confetty	9.38	\$ 1,352.83	\$ 73,48
Akihabara Toys	6.71	\$ 2,798.05	\$ 151,98
Epicland	5.19	\$ 1,664.16	\$ 90,34



Mapa de Posicionamiento



13.22.5 Tabla auxiliar C: Nivel de descriptividad en la subcategoría

Nivel	Nivel	Puntaje Correspondiente	Elementos descriptivos
1	Muy Bajo	0.5	Confusión respecto a qué subcategoría pertenece
2	Bajo	1	Baja claridad en la pertenencia a la subcategoría
3	Medio	1.5	Media claridad en la pertenencia a la subcategoría
4	Líder	2	Claridad en la pertenencia a la subcategoría
5	Líder mayoritario	2.5	Muy clara pertenencia a la subcategoría

13.22.6 Tabla auxiliar D: Cálculo de Precio Promedio Confetty

Promedio de ítems principales en página web (42)

confettystore.com

The screenshot shows a grid of 12 items from the Confetty store. Each item has a small image, a title, and a price in Mexican Pesos (MXN). The items are:

- Rescuing Newt deluxe set: MXN1,450.00
- Aliens creature pack: MXN620.00, MXN590.00
- Power Loader P-5000: MXN2,950.00
- street fighter 25th annive...: MXN4,800.00, MXN4,400.00
- BB-8 Astromech droid: MXN1,850.00, MXN1,675.00
- Huevecillos Alien - 6-pack: MXN690.00, MXN599.00
- Gato rison Britto: MXN1,900.00, MXN1,680.00
- Godzilla: MXN590.00, MXN550.00
- Delorean Time Machine: MXN580.00, MXN520.00
- Freddy Krueger Anivers...: MXN690.00, MXN590.00
- U.S.S. Enterprise NCC-1...: MXN990.00, MXN890.00
- Cinturón destapador de...: MXN340.00

Pieza #	Precio [MXN]
1	\$ 1,450.00
2	\$ 590.00
3	\$ 2,950.00
4	\$ 4,400.00
5	\$ 1,675.00
6	\$ 599.00
7	\$ 340.00
8	\$ 890.00
9	\$ 590.00
10	\$ 520.00
11	\$ 550.00
12	\$ 1,680.00
Promedio	\$ 1,352.83

13.22.7 Tabla auxiliar E: Cálculo de Precio Promedio Epicland

Promedio de ítems principales en página web (48)

The screenshot shows the Epicland website interface. At the top, there is a navigation bar with categories: INICIO, MARCA, PREVENTA, COLECCIONABLES, HOGAR Y JUEGOS, MODA Y ACCESORIOS, DESCUENTOS, and BACK TO SCHOOL. Below the navigation bar, there are six product cards in a row:

- Lightsaber Darth Vader Star Wars Rojo**: \$4,499.00
- Lightsaber Luke Skywalker Verde Star Wars**: \$4,499.00
- Vaso Térmico de acero Spiderman**: \$999.00
- Figuras Funko Mystery Mini Marvel**: \$139.99 - \$100.00 (-29%)
- Taza Casco Darth Vader**: \$419.00
- Casco Iron Man Marvel Legends**: \$2,899.00 - \$2,499.00 (-14%)

Below this row, there is a section titled "LO MÁS VISTO" with six more product cards:


















- Herramienta Multiusos de Batman**: \$249.00
- Escudo Capitán América Marvel Legends**: \$2,499.00
- Figura Saga de Géminis Los Caballeros del Zodiaco**: \$989.00 - \$692.99 (-30%)
- Figura de Bills SH Figuarts Dragon Ball**: \$799.99 - \$559.99 (-30%)
- Batimóvil Batman V Superman**: \$909.99 - \$454.99 (-50%)
- Saga de Géminis**: \$2,499.00 (PREVENTA)

On the right side of the "LO MÁS VISTO" section, there is a red chat bubble that says "zendesk chat Podemos Ayudarte".

Pieza #	Precio [MXN]
1	\$ 4,499.00
2	\$ 4,499.00
3	\$ 999.00
4	\$ 100.00
5	\$ 419.00
6	\$ 2,499.00
7	\$ 249.00
8	\$ 2,499.00
9	\$ 692.99
10	\$ 559.90
11	\$ 454.99
12	\$ 2,499.00
Promedio	\$ 1,664.16

13.22.8 Tabla auxiliar E: Cálculo de Precio Promedio IG Comics

Promedio de ítems principales en página web (44)

igcomics.com.mx	
 <input type="text" value="BUSCAR PRODUCTOS..."/>    0 ITEMS	
MARVEL >	
MORE >	
<p>PRODUCTOS MÁS VENDIDOS</p> <p>PRODUCTOS NUEVOS</p>	
 <p>Funko POP Television Friends Phoebe Buffay \$306.60</p>	 <p>Neca Gremlins Mogwais Serie 4 Brownie \$392.00</p>
 <p>DC Collectibles Batman Arkham City Serie 3 Clown Thung B \$490.00</p>	 <p>Neca Alien 3 Dog Alien Video Game Action Figure \$546.00</p>
 <p>Ghostbusters Select Winston Zeddemore Action Figure \$700.00</p>	
 <p>Neca Pacific Rim Baby Otachi \$266.00</p>	 <p>Mezco Toyz Heroes Claude Wallet \$308.00</p>
 <p>Mattel Barbie Dolls Of The World \$490.00</p>	 <p>Mattel Barbie Wizard Of Oz Dotothy \$1,120.00</p>
 <p>Mattel Barbie Wizard Of Oz Glinda \$1,120.00</p>	 <p>Mattel Barbie Wizard Of Oz Wicked Witch Of The West \$1,120.00</p>
 <p>Neca Tim Burton's The Nightmare Before Christmas Serie 4 Devil \$210.00</p>	 <p>Neca Tim Burton's The Nightmare Before Christmas Serie 4 Ighor \$210.00</p>

Pieza # Precio [MXN]

1	\$	306.60
2	\$	392.00
3	\$	490.00
4	\$	546.00
5	\$	700.00
6	\$	2,660.00
7	\$	490.00
8	\$	1,120.00
9	\$	1,120.00
10	\$	1,120.00
11	\$	210.00
12	\$	210.00
Promedio		\$ 780.38

13.22.9 Tabla auxiliar E: Cálculo de Precio Promedio Akihabara Toys

Promedio de ítems principales en página web (46)

The screenshot displays a grid of 12 action figures from the Akihabara Toys website. Each item is presented with an image, a title, and pricing information. The items are arranged in two rows of six. The first row includes: Statue DC Comics (price \$3,781.65, -15% discount), Bandai Vintage Seiya (price \$849.15, -15% discount), Myth Cloth Ex - Tauro (price \$2,974.15, -15% discount), Tamashii Web Exclusive (price \$2,749.00), Tamashii Web Exclusive (price \$1,249.00), and D.D. Panoramation (price \$1,189.00). The second row includes: R.A.H. Medicom Eva - 01 (price \$9,999.00), Banpresto Menace Swim (price \$1,869.15, -15% discount), Bandai Vintage (price \$599.00), Hot Toys Avengers (price \$3,824.15, -15% discount), Myth Cloth Ex (price \$3,229.15, -15% discount), and Myth Cloth Orfeo De (price \$1,274.15, -15% discount). The website URL 'akihabaratoys.com/es' is visible in the top left and right corners of the screenshot.

Pieza #	Precio [MXN]
1	\$ 3,781.65
2	\$ 849.15
3	\$ 2,974.15
4	\$ 2,749.00
5	\$ 1,249.00
6	\$ 1,189.00
7	\$ 9,999.00
8	\$ 1,859.15
9	\$ 599.00
10	\$ 3,824.15
11	\$ 3,229.15
12	\$ 1,274.15
Promedio	\$ 2,798.05

15.23 Anexo 23 –Valuación de Adhesión para Marcas del Coleccionismo de Juguete y Arte Popular: Set de Marcas Globales de Manufactura

Fase I: Obtención de Datos de las marcas

Datos Generales				Datos Específicos: Facebook al 03-ago-2017		
Marca	Lugar de Origen	Año de origen	Precio Promedio*	Grupo Facebook	Me gusta Fb	Seguidores FB
		[año]	[USD]	[Página]		
Hot Toys	China	2000	236.45	https://www.facebook.com/hottoys/	511,347	508,445
Kotobukiya	Japón	1947	75.97	https://www.facebook.com/kotobukiya/	156,175	155,001
Ban Dai	Japón	1995	37.56	https://www.facebook.com/BandaiNamcoUS/	1,060,265	1,023,694
Disney	USA	1923	19.92	https://www.facebook.com/Disney/	50,980,638	49,796,891
DC Entertainment - SideShow	USA	1935	18.54	https://www.facebook.com/dccomics/	4,063,605	3,998,725
McFarlane Toys	USA	1994	28.99	https://www.facebook.com/mcfarlanetoys/	60,190	59,894
Neca	USA	1996	39.95	https://www.facebook.com/search/top/?q=neca%20-%20n.e.c.a	126,835	125,376
Hallmark	USA	2001	22.45	https://www.facebook.com/Hallmark/	1,141,486	1,070,749
GreenLight	USA	2002	29.65	https://www.facebook.com/GreenLight.LLC/	52,672	52,659
Hot Wheels Elite	USA	1968	47.99	https://www.facebook.com/hotwheels/	2,203,913	2,157,107
Barbie	USA	1959	32.78	https://www.facebook.com/barbie/	14,008,645	13,881,944

Fase II: Categorización

Categorización					
Marca	Categoría de Juguete colección	Elementos distintivos	Observaciones	Tipo de Productos	Subcategoría Principal
	[Descr.]	[Descripción]	[Descripción]	[Descripción]	[Según Categoría, Elementos Distintivos y observaciones]
Hot Toys	Réplicas	Alto nivel de detalle en los productos y similitud a la realidad	Patentes tecnológicas: Eyeball Rolling System (PERS), Interchangeable Faces Techniques (IFT) para sus series DX de productos.	Películas y Series	Hiperrealismo Figura de Colección Alta Gama
Kotobukiya	Figuras & Esculturas	Productos que transmitan emoción y sorpresa. Cómic oriental y parte del occidental. Star Wars hasta antes de la adquisición por parte de Disney	Pocos distribuidores	Anime, Películas	Figura y escultura de Colección Alta Gama
Ban Dai	Figuras	Capturar imaginación de los niños	Distribución en retail y tiendas de especialidades	Animé, Películas	Figura de colección animé y películas
Disney	Varios (Figuras, Esculturas, Peluches, Muñecas...)	Instauración de Disneyana (Artículos de colección producidos y/o licenciados por Disney). Incurción en Industria del Cómic con adquisición de MARVEL	Amplio control sobre sus marcas. Protección de artículos manufacturados vs licenciados.	Películas y Series Disney	Artículos de colección Disney
DC Entertainment - SideShow	Figuras & Esculturas	Conexión con el mundo del Cómic Occidental	La mayoría de sus productos son de superhéroes. Empresa relacionada con Time Warner.	Películas y Series	Figura de Cómic
McFarlane Toys	Figuras & Esculturas	Figuras deportivas (licencia de NFL y NBA)	Impulsa y lleva el control de su comunidad de seguidores	Serie deportivas, películas	Figura de deporte
Neca	Figuras	Artículos en relación con la industria del entretenimiento y la Música.	Películas, videojuegos, deportes, música y televisión	Películas, series y música	Artículos Industria del Entretenimiento o

Hallmark	Figuras	Figuras relacionadas con Hallmark Channel y la Vida tradicional norteamericana	Subsidiaria de Crown Media Holding. Marca representativa: Snoopy	Películas y Series	Figuras de películas y series norteamericana s
GreenLight	Autos	Autos: Partnership con actores clave relacionados con su giro.	Coleccionismo adulto	Autos genéricos, de películas y series	Autos
Hot Wheels Elite	Autos	Liderazgo de mercado masivo	Subsidiaria de MATTEL	Autos películas	Autos Industria del Entretenimiento
Barbie	Barbie	Figuras Barbie	Subsidiaria de MATTEL	Barbie	Barbie

Fase III: Cálculo de Valores

Datos Generales	Valores Sin Normalizar			Valores Normalizados							Valores de Puntaje			
	X1	X2	X3	X1	X1	X1	X2	X2	X2	X3	X1	X2	X3	X1+X2+X3
	Marca	Antigüed. [años]	% Seguimiento [Máx:100%, Mín: 0%]	Nivel de descriptividad en la subcategoría [Según Tabla Auxiliar C]*	Límite inferior	Límite superior	Normalización de antigüedad [Máx=94, Mín:0 años]	Límite inferior del nivel	Límite superior del nivel	Normalización de % Seguimiento [Máx=100%, Mín:93%]	Nivel de descriptividad en la subcategoría [Según Tabla Auxiliar C]*	Antigüedad [Máx=2.5, Min=0]	Seguimiento [Máx=5, Mín=0]	Posicionamiento en Subcategoría [Máx=2.5, Mín=0]
Hot Toys	17	99.43%	Líder mayoritario	0	94	18.09%	93.00%	100.00%	91.89%	4	0.45	4.59	2.5	7.55
Kotobukiya	70	99.25%	Medio	0	94	74.47%	93.00%	100.00%	89.26%	4	1.86	4.46	1.5	7.82
Ban Dai	22	96.55%	Medio	0	94	23.40%	93.00%	100.00%	50.73%	1	0.59	2.54	1.5	4.62
Disney	94	97.68%	Líder mayoritario	0	94	100.00%	93.00%	100.00%	66.83%	2	2.50	3.34	2.5	8.34
DC Entertainment - SideShow	82	98.40%	Medio	0	94	87.23%	93.00%	100.00%	77.19%	3	2.18	3.86	1.5	7.54
McFarlane Toys	23	99.51%	Medio	0	94	24.47%	93.00%	100.00%	92.97%	5	0.61	4.65	1.5	6.76
Neca	21	98.85%	Líder	0	94	22.34%	93.00%	100.00%	83.57%	3	0.56	4.18	2	6.74
Hallmark	16	93.80%	Bajo	0	94	17.02%	93.00%	100.00%	11.47%	1	0.43	0.57	1	2.00
GreenLight	15	99.98%	Líder mayoritario	0	94	15.96%	93.00%	100.00%	99.65%	5	0.40	4.98	2.5	7.88
Hot Wheels Elite	49	97.88%	Medio	0	94	52.13%	93.00%	100.00%	69.66%	2	1.30	3.48	1.5	6.29
Barbie	58	99.10%	Líder mayoritario	0	94	61.70%	93.00%	100.00%	87.08%	4	1.54	4.35	2.5	8.40

*Las tablas auxiliares se encuentran después de Fase IV, al final de este mismo anexo

Fase IV: Resultados

Ranking por índice de adhesión

TOP 11 Toy Collectors		Índice de adhesión
#	Marca	[Índice de adhesión]
	Valores de referencia para normalización	
1	Barbie	8.40
2	Disney	8.34
3	GreenLight	7.88
4	Kotobukiya	7.82
5	Hot Toys	7.55
6	DC Entertainment	7.54
7	McFarlane Toys	6.76
8	Neca	6.74
9	Hot Wheels Elite	6.29
10	Ban Dai	4.62
11	Hallmark	2.00

Tabla auxiliar C: Nivel de descriptividad en la subcategoría

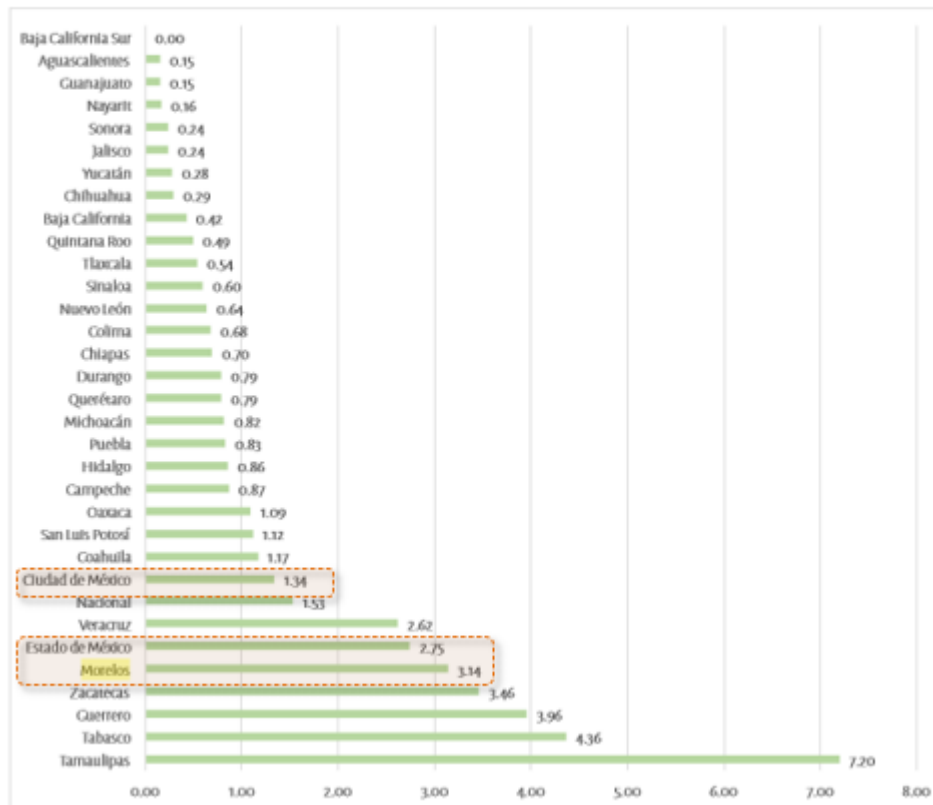
Nivel	Nivel	Puntaje Correspondiente	Elementos descriptivos
1	Muy Bajo	0.5	Confusión respecto a qué subcategoría pertenece
2	Bajo	1	Baja claridad en la pertenencia a la subcategoría
3	Medio	1.5	Media claridad en la pertenencia a la subcategoría
4	Líder	2	Claridad en la pertenencia a la subcategoría
5	Líder mayoritario	2.5	Muy clara pertenencia a la subcategoría

MUNICIPIOS CON MAYORES Y MENORES ÍNDICES DE DELITOS DE ALTO IMPACTO

MUNICIPIO	ENTIDAD	hd_k	sec_k	ext_k	IDAi	Ranking
COLIMA	TECOMAN	151.80	0.79	7.87	102.42	1
GUERRERO	ACAPULCO	108.15	0.94	10.84	75.99	2
COLIMA	MANZANILLO	95.75	0.00	10.28	67.20	3
GUERRERO	IGUALA	92.45	1.33	9.31	65.27	4
GUERRERO	CHILPANCINGO	88.10	6.02	8.66	64.67	5
MICHOACAN	APATZINGAN	85.50	1.54	0.00	55.90	6
COLIMA	COLIMA	72.83	1.84	14.69	55.81	7
GUERRERO	ZIHUATANEJO	73.77	2.31	6.15	52.07	8
BAJA CALIFORNIA	PLAYAS DE ROSARITO	71.90	0.00	10.27	51.83	9
MICHOACAN	ZAMORA	73.15	0.00	0.00	47.11	10
AGUASCALIENTES	JESUS MARIA	1.77	0.00	3.53	3.04	215
COAHUILA	SALTILLO	3.63	0.63	0.00	2.68	216
MEXICO	TEMOAYA	3.86	0.00	0.00	2.48	217
CHIAPAS	VILLAFLORES	3.74	0.00	0.00	2.41	218
MEXICO	ATLACOMULCO	2.70	0.00	0.90	2.23	219
HIDALGO	MINERAL DE LA REFORMA	2.31	0.00	0.58	1.80	220
MEXICO	SAN JOSE DEL RINCON	1.93	0.00	0.00	1.24	221
NAYARIT	BAHIA DE BANDERAS	1.84	0.00	0.00	1.18	222
MEXICO	SAN FELIPE DEL PROGRESO	1.40	0.00	0.00	0.90	223
NAYARIT	SANTIAGO IXCUINTLA	0.97	0.00	0.00	0.62	224

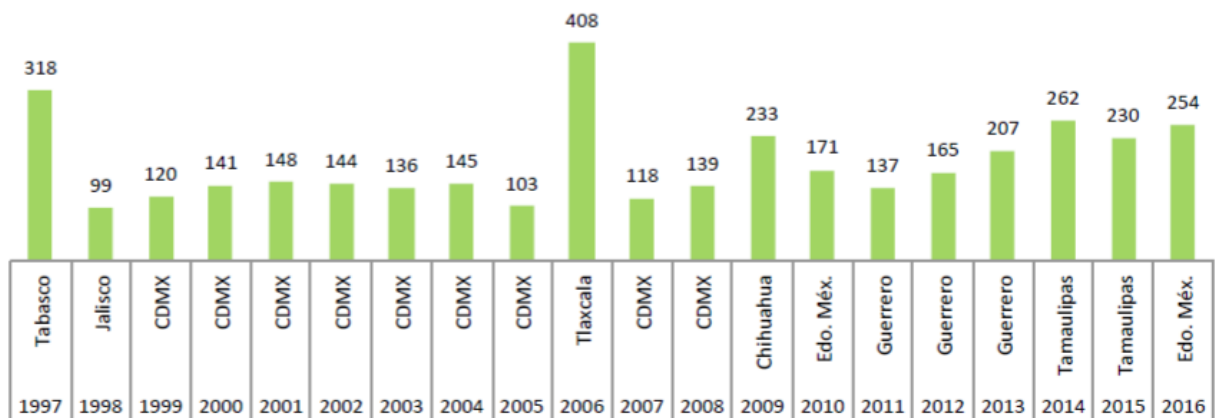
Fuente: Estimaciones propias con datos del SESNSP actualizados al 20 de febrero de 2017.

Tasas de víctimas de secuestro (Fuero común y Federal) por cada 100 mil habitantes por entidad federativa en México en 2016



p.168

ENTIDADES FEDERATIVAS CON MÁS SECUESTROS REGISTRADOS EN EL FUERO COMÚN POR AÑO (1997 – 2016)



p-.167

MUNICIPIOS CON MÁS AVERIGUACIONES PREVIAS / CARPETAS DE INVESTIGACIÓN DE SECUESTRO EN EL FUERO COMÚN (2011 – 2016)

Entidad	Municipio	Año						Total
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Michoacán	Morelia	72	66	94	29	7	4	272
Tamaulipas	Victoria	28	36	61	58	42	24	249
Tamaulipas	Tampico	57	67	24	30	29	16	223
Guerrero	Acapulco	30	76	66	21	14	8	215
Tabasco	Tabasco	37	22	28	35	16	14	152
Morelos	Cuernavaca	16	30	55	39	7	4	151
Baja California	Tijuana	44	24	23	32	9	13	145
Tamaulipas	Reynosa	10	7	7	41	47	25	137
Guerrero	Chilpancingo	3	21	41	35	20	16	136
Estado de México	Ecatepec	10	17	27	21	29	24	128
Tabasco	Cardenas	7	17	33	15	20	28	120
Ciudad de México	No especificado*	***	***	***	62	55	1	118
San Luis Potosí	San Luis Potosí	40	8	19	11	10	8	96
Tamaulipas	Matamoros	4	6	8	17	38	17	90
Chihuahua	Juarez	48	20	13	2	0	5	88
Durango	Durango	45	32	6	2	1	1	87
Tamaulipas	Nuevo Laredo	5	17	22	12	8	19	83
Nuevo León	Monterrey	24	21	13	6	3	4	71
Estado de México	Toluca	3	9	20	12	12	15	71
Zacatecas	Zacatecas	21	13	15	6	2	5	62

p.170

15.25 Anexo 25 – Incidencia delictiva en Morelos (30) p.204

Estado de resultado por función	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado
	2013	2014	2015	2016
				[USD]
Ingresos de actividades ordinarias	\$850,008.86	\$718,047.39	\$640,523.95	\$484,840.79
Costo de ventas	\$447,839.07	\$419,165.57	\$417,049.53	\$352,288.97
Ganancia bruta	\$402,169.79	\$298,881.82	\$223,474.42	\$132,551.82
Otros ingresos, por función	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costos de distribución	\$55,476.53	\$46,863.96	\$41,804.33	\$31,643.54
Gasto de administración	\$15,133.43	\$12,784.00	\$11,403.79	\$8,632.03
Otros gastos, por función	\$8,095.29	\$6,838.52	\$6,100.20	\$4,617.51
Otras ganancias (pérdidas)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ingresos financieros	\$493.72	\$417.07	\$372.04	-\$281.61
Costos financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Diferencias de cambio	\$416.07	\$1,118.31	\$6,010.12	\$7,831.77
Resultados por unidades de reajuste	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancias (pérdidas) que surgen de la diferencia entre el valor libro anterior y el valor justo de activos financieros reclasificados medidos a valor razonable	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	\$328,565.58	\$236,685.45	\$162,672.37	\$80,108.58
Gasto por impuestos a las ganancias	-\$22,313.06	-\$18,849.02	-\$16,814.00	\$21,629.32
Ganancia/pérdida (Utilidad/pérdida del ejercicio)	\$306,252.53	\$217,836.43	\$145,858.37	\$58,479.26

Incidencia delictiva en Morelos

Homicidio doloso	Tasa de 31.70 por cada 100 mil habitantes en 2016	86.47% mayor que la tasa nacional
Evolución temporal	Tasa de variación respecto a 2015	22.96%
	Tasa de variación respecto a 2014	44.62%
	Tasa mínima por cada 100 mil hab. en 2016	1.96 (abril)
	Tasa máxima por cada 100 mil hab. en 2016	3.29 (diciembre)
Composición de la denuncia	Subtipo principal	Con arma de fuego
	Proporción de homicidios dolosos con arma de fuego respecto a los homicidios dolosos	62.66%
	Proporción de homicidios dolosos respecto a homicidios totales en la entidad	70%
	3 municipios con mayor tasa de homicidios dolosos	Cuautla, Cuernavaca y Yautepec
Secuestro (fuero común)	Tasa de 2.11 por cada 100 mil habitantes en 2016	129.30% mayor que la tasa nacional
Evolución temporal	Tasa de variación respecto a 2015	26.35%
	Tasa de variación respecto a 2014	-65.18%
	Tasa mínima por cada 100 mil hab. en 2016	0.065 (feb. y nov.)
	Tasa máxima por cada 100 mil hab. en 2016	0.31 (jul y sept.)
Composición de la denuncia	3 municipios con mayor tasa de secuestro	Cuernavaca, Jiutepec y Jojutla
Robo de vehículo	Tasa de 190.11 por cada 100 mil habitantes en 2016	43.87% mayor que la tasa nacional
Composición de la denuncia	Tasa de variación respecto a 2015	3.10%
	Tasa de variación respecto a 2014	1.92%
	Tasa mínima por cada 100 mil hab. en 2016	14.20 (abril)
	Tasa máxima por cada 100 mil hab. en 2016	18.32 (julio)
Composición de la denuncia	Modalidad principal	Con violencia / sin violencia
	Proporción de robos de vehículo con violencia respecto al total de robos de vehículo en la entidad	31.05%
	Proporción de robo de vehículo respecto al robo común total en la entidad	64.13%
	3 municipios con mayor tasa de robo de vehículo	Cuernavaca, Cuautla y Jiutepec

15.26 Anexo 26 – Gráficos de análisis del comportamiento Costos e Ingresos Confetty Norte

Año	Cuenta de Costo Fijo		Cuenta de Costo Variable Principal		A+B
	A. Costo Arriendo Norte	Costo Proveedores Nacionales	Costo Importaciones Norte	B. Costo abastecimientos Norte	
	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]
2013	\$35,267.33	25,470.85	\$96,005.50	\$ 121,476.35	\$ 156,743.68
2014	\$33,009.29	23,840.04	\$99,858.62	\$ 123,698.66	\$ 156,707.95
2015	\$32,842.65	23,719.69	\$89,404.99	\$ 113,124.68	\$ 145,967.33
2016	\$34,342.65	20,036.44	\$75,521.95	\$ 95,558.38	\$ 129,901.03

Año	Cambio Costos Relevantes Norte [%]	Demanda Esperada [USD]	Cambio Demanda Esperada [%]	Ingresos [USD]	Cambio Ingresos [%]
2013		\$ 283,103.00		\$ 161,613.60	
2014	-0.02%	\$ 309,076.58	9.17%	\$ 213,507.98	32.11%
2015	-6.85%	\$ 326,590.92	5.67%	\$ 239,349.13	12.10%
2016	-11.01%	\$ 338,021.60	3.50%	\$ 283,336.29	18.38%

15.27 Anexo 27 – Gráficos de análisis del comportamiento Costos e Ingresos Confetty Sur

Cuenta de Costo Fiji de Costo Variable Principal					
Año	Costo Arriendo Sur [USD]	Costo Proveedores N [USD]	Costo Proveedores Internacionales Sur [USD]	Costo Consolidado [USD]	A+B [USD]
2013	\$55,420.09	58,229.14	\$164,031.12	\$ 222,260.26	\$ 277,680.34
2014	\$51,871.74	56,293.68	\$127,321.54	\$ 183,615.22	\$ 235,486.96
2015	\$53,105.74	56,150.84	\$147,678.79	\$ 203,829.64	\$ 256,935.38
2016	\$53,870.74	51,779.51	\$107,007.78	\$ 158,787.28	\$ 212,658.02

Año	Cambio Costos relevantes Sur [%]	Demanda Esperada [USD]	Cambio Demanda Esperada [USD]	Ingresos [%]
2013		\$ 566,206.00		\$ 323,227.20
2014	-15.19%	\$ 618,153.15	9.17%	\$ 427,015.97
2015	9.11%	\$ 653,181.83	5.67%	\$ 478,698.26
2016	-17.23%	\$ 676,043.20	3.50%	\$ 566,672.57

15.28 Anexo 28 – Gráficos de análisis del comportamiento Costos, Ingresos y Demanda Confetty Norte + Sur

Año	Ingresos [USD]	Demanda Espe [USD]	Costo Consolidado [USD]	% Costos vs De [%]	Observaciones [Descripción]
2013	\$ 849,309.00	\$849,309.00	\$447,839.07	52.73%	Costos normales de operación
2014	\$ 732,006.00	\$927,229.73	\$419,165.57	57.26%	Costos normales de operación
2015	\$ 614,703.00	\$979,772.75	\$417,049.53	67.85%	Costos normales de operación
2016	\$ 497,400.00	\$1,014,064.79	\$352,288.97	70.83%	Incluye inversión por apertura de nueva sucursal (\$46,175)

Año	Costos [USD]	% Costos vs Ingresos [%]	Cambio An [USD]	Cambio Anu [%]	Cambio Anu [%]
2013	\$447,839.07	52.7%	47.3%		
2014	\$419,165.57	57.3%	42.7%	-6.40%	-13.81%
2015	\$417,049.53	67.8%	32.2%	-0.50%	-16.02%
2016	\$352,288.97	70.8%	29.2%	-15.53%	-19.08%

Esta metodología sirve para valorar marcas asociadas al juguete de colección. No se descarta que tenga aplicabilidad en otros sectores industriales, no obstante, el alcance de esta investigación limitó a probar esta metodología en dicha industria.

Fases. El modelo consta de:

- *Fase I: Obtención de Datos de las marcas.* A partir de investigación de datos.
- *Fase II: Categorización de cada marca.* A partir de análisis de datos.
- *Fase III: Cálculo del Índice de adhesión.* A partir de cálculo de variables. Para fines de esta metodología. El índice de adhesión de marca representa el nivel de disposición a la permanencia económica y emocional (entiéndase apego hacia los productos y/o el contenido) entre marca y espectador. Se relaciona con la rentabilidad y la disposición a pagar del consumidor. Se compone de variables como antigüedad de la marca, seguimiento en redes sociales, grado de descripción de su categoría y nivel tecnológico. Cada una de las cuales puede adquirir un peso específico en el cálculo del índice conforme sea el caso específico de cada set de categorías a analizar agrupadas desde un mismo eslabón en la cadena de suministros⁵⁹.
- *Fase IV: Resultados.* Se obtiene un rating de adhesión para cada una de las marcas analizadas, así mismo con otra de las variables relevantes obtenidas en Fase I, como puede ser el precio promedio por marca, es posible cruzar datos para realizar un mapa de posicionamiento.

Definición de variables relevantes. Sean:

X_{1i}: Antigüedad de la marca: Variable cuantitativa continua con dominio $[0, +\infty)$. Cantidad de años transcurridos a partir de su fundación y hasta la actualidad. Esta variable es importante ya que las personas que gustan del coleccionismo son altamente sensibles al factor tiempo y valoran su ritmo y duración, es lo que el autor William Walker llama “the time sense”, y que refiere a que para algunas personas el tiempo es mayormente ponderable frente a otras variables como lo son formas o colores (71).

X_{2i}: Porcentaje de seguimiento de sus productos en Facebook: Variable cuantitativa continua con dominio $[0\%, +\infty\%)$ Considera el porcentaje existente entre la cantidad de seguidores y la cantidad de likes que se tienen en la página oficial de cada marca en Facebook. Ello muestra un grado de adhesión de miembros al grupo. Lo anterior significa que del total de individuos que en algún momento reconocieron su gusto su gusto la marca, sólo una cierta parte es la que formalmente permanece

⁵⁹ Por ejemplo, un set de categorías puede ser el correspondiente a las marcas de manufactura de juguete de colección, mismas que se encuentran en el eslabón logístico de producción a nivel mundial y está conformado por marcas como Hot Toys, Kotobukiya, Disney, entre otras. Otro set de categorías es el de los distribuidores minoristas en México que son principalmente Confetty, IG Comics, Akihabara Toys, Epicland.

adherido como miembro seguidor de ella (72). De esta manera mientras más cercano sea este indicador al 100%, más adhesión de seguidores tendrá.

X_{3i}: Grado de descripción de su categoría: Variable cualitativa discreta con dominio según la columna “puntaje” en la *tabla 5*. Se considera que una marca es original en sus productos en el grado en el que ellos describan a categoría. En otras palabras, se trata de su capacidad de abarcar y mantenerse a través del tiempo en una cierta categoría de producto. Un claro ejemplo de esto es *Hot Toys*, una marca manufacturera de juguetes réplica de colección, que como puede observarse en el *Anexo 23*, presenta un nivel alto en esta variable. Cabe mencionar que al posicionarse como la marca que dio origen a la subcategoría de “Hiperrealismo en el juguete” bajo el concepto denominado “Authentic Likeness” (73), actualmente está explotando el beneficio de ser *First-Mover Advantage* (74) tras convertirse en la primer marca en instaurar dicho concepto en el mercado y también es capaz de permanecer en su subcategoría apoyada de herramientas de innovación al hiperrealismo como lo son sus patentes tecnológicas: *Eyeball Rolling System (PERS)* e *Interchangeable Faces Techniques (IFT)* para sus series DX de productos (73). Los valores de esta variable se consideran conforme la siguiente clasificación:

	Nivel	Puntaje	Descripción	Elementos descriptivos
1	Muy Bajo	0.5	Confusión respecto a qué subcategoría pertenece	Posición muy débil en reconocimiento de marca
2	Bajo	1	Baja claridad en la pertenencia a la subcategoría	Comparte la subcategoría con varios competidores significativos
3	Medio	1.5	Media claridad en la pertenencia a la subcategoría	Comparte la subcategoría con al menos 1 competidor más que es significativo
4	Líder	2	Claridad en la pertenencia a la subcategoría	Comparte la subcategoría con al menos 1 competidor más que es poco significativo
5	Líder mayoritario	2.5	Muy clara pertenencia a la subcategoría	La presencia de otros competidores es prácticamente nula

Tabla 34. Auxiliar para asignar el grado de descripción de la marca en su categoría.

X_{4i}: Nivel tecnológico: Variable cualitativa discreta con dominio según la columna “puntaje” en la *tabla 6*. Refiere al grado de herramientas tecnológicas que incorpora la marca en su operación.

Nivel	Puntaje	Descripción	Elementos descriptivos	
1	Bajo	0.8	Cuenta con bajo o nulo sistema de administración digital, baja o nula actividad en página web y actividad baja o nula en redes sociales	Posición muy débil en reconocimiento de marca
2	Medio	1.7	Cuenta con sistema de administración digital, página web y actividad media en redes sociales	Comparte la subcategoría con varios competidores significativos
3	Alto	2.5	Cuenta con sistema de administración digital, página web y actividad continua (diaria en redes sociales)	Comparte la subcategoría con al menos 1 competidor más que es significativo

Tabla 35. Auxiliar para asignar el grado tecnológico asociado a la marca

Donde:

Y_i: Es la variable de respuesta continua con dominio [0, +∞). Representa el índice de adhesión de la marca para el juguete de colección. Se define a partir de la suma de las variables de entrada X_{1i}, X_{2i}, X_{3i} y X_{4i}.

$$Y = \frac{1}{j} X_{1i} + \frac{1}{j} X_{2i} + \frac{1}{j} X_{3i} + \frac{1}{j} X_{4i} \dots\dots\dots[\text{Ec.1}]$$

i: refiere al número de marcas a evaluar.

j: refiere al peso ponderado asociado a cada variable de entrada. Se determina conforme la importancia de contribución de cada variable de entrada al resultado, misma que es definida según sea el caso para cada set de categorías.⁶⁰

Restricciones. El modelo está sujeto a:

- Antigüedad comprobable de las marcas a evaluar
- Existencia de una página de Facebook para las marcas a evaluar.
- Existencia de referencias que justifiquen cuáles son los elementos distintivos de la marca (relacionados con su ventaja competitiva) para realizar la categorización correspondiente en la fase II.
- Obtención de información sobre precios al público.
- Restricción de positividad para todas las variables

Resultados.

El modelo permite obtener una valuación sobre el índice de adhesión de marca para el juguete de colección. Así mismo, permite generar un mapa de posicionamiento con dos o más variables de interés.

⁶⁰ *ibidem*

15.30 Anexo 30 – Análisis de Insolvencia

Aplicación de modelo conforme a Shein, J., p. 16 (38)

$$Z = 1.2 \times A + 1.4 \times B + 3.3 \times C + 0.6 \times D + 0.999 \times E$$

A = Capital de trabajo/ activos totales

B = UtilidadesAcumuladas/ activostotales

C = EBIT (MargenOperacional) / activostotates

D = CapitalizaciónBursátil/ deudastotales(SAC valor librode patrimonio)

E = Ventas / activostotales

Datos de acuerdo a valores de la empresa en 2016 (Ver estados financieros en anexo 15 y 16)

A	=	0.690248357
Capital de trabajo (AC-PC)		\$ 224,148.87
AC		\$ 291,953.30
PC		\$ 67,804.43
Activos Totales		\$ 324,736.55
B	=	0.20576094
Utilidades Acumuladas		\$ 66,818.10
Activos Totales		\$ 324,736.55
C	=	0.246687914
EBIT		\$ 80,108.58
Activos Totales		\$ 324,736.55
D	=	0
Capitalización Bursátil		0
Deudas Totales		0
E	=	1.493028112
Ventas		\$ 484,840.79
Activos Totales		\$ 324,736.55

Coefficientes	1.2	1.4	3.3	0.6	0.999
Valor A, B, C	0.69	0.21	0.25	0.00	1.49
	0.83	0.29	0.81	0.00	1.49
Valor Z	3.42				

Perspectiva Técnica

		Diseño	
Entorno	Estrategia	Sistemas	Estructura
Externo.....+5 PESTEL___+3 • Político.....-1 • Económ.....-2 • Social+2 • Tecnológico.+2 • Ecológico...+1 • Legal..... +1 PORTER___+2 • Compet+1 • Proveed.....0 • Clientes.....+1 • Sustitutos...0 • Nvos. Entr...0 Interno.....0 Cadena Val_+1 • Fortaleza de la Ventaja Competitiva Valuación de Adhesión__+2 Benchmark_-3 • Tecnología.-2 • Marca..... -1	Visión.....+2 • Exclusividad • Experiencias • Historias • Heredable • Compartible Misión.....+2 • Exclusividad • Precio adhoc • Variedad prod • Canales dist. • Recordar • Transmitir cultura Valores.....+1 • Honestidad • Determinación • Disciplina • Originalidad Objetivos....+1 • Corto plazo Rentabilidad • Mediano y Largo plazo Crecimiento	Gestión y des. RR.HH..... -1 • Selección • Formación • Retribución • Eval.Rend. • Com. Interna • Plan carrera • Planif. RR.HH Relaciones laborales... +1 • Asesoría jurídico-labor. • Motivación • Contrato psicológico Admin. De Personal....+2 • Efectividad administrativa	Estructura de la Organiz.. -1 • Piramidal con algunas funciones no tan claras. • Limites entre empresas son difusos Puestos, tareas y procesos... -2 • Falta de descripciones de cargo • Procesos no homogéneos (RR.HH, Servicio al cliente, negociación proveedores, estrategia comercial)
(5+0 = 5) > 0 Favorable	(2+2+1+1 =6) > 0 Favorable	(-1+1+2 =3) > 0 Favorable	(-1-2 = - 3) < 0 No Favorable

Perspectiva Social

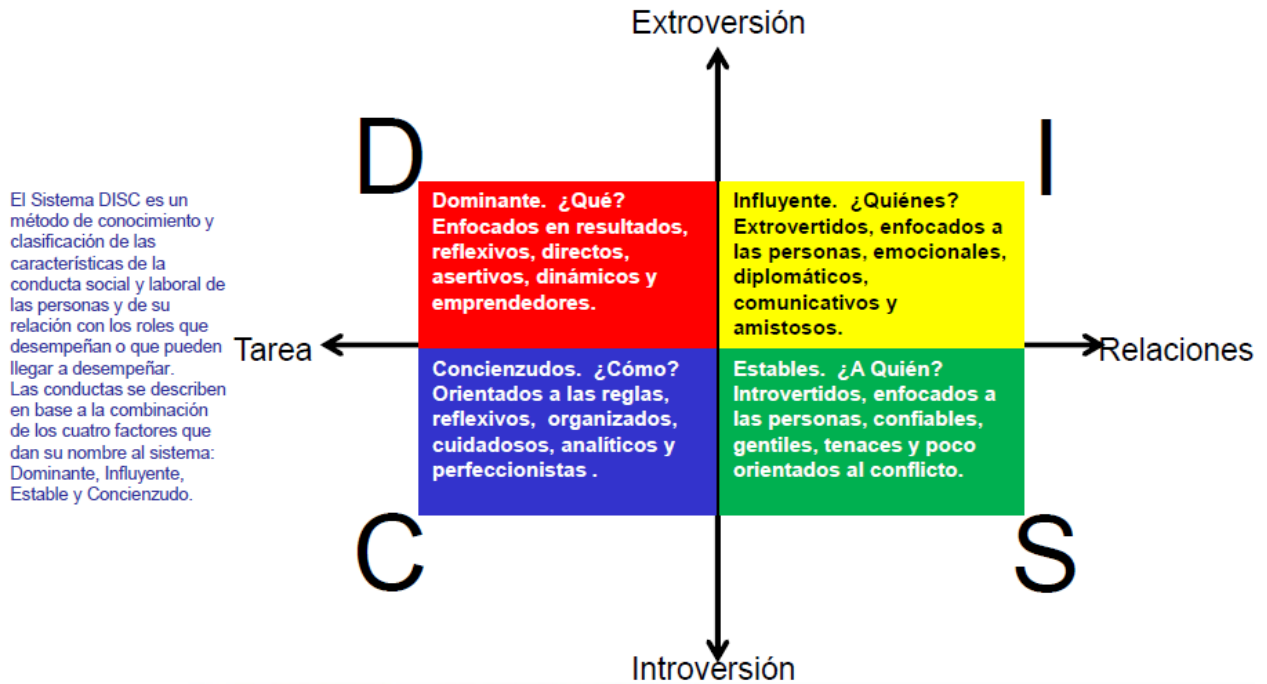
Procesos Psicológ. y Psicosoc.	Resultados	
	Calidad RR.HH	Efectividad de Procesos
Organización.-2 • Liderazgo ≠ • Resolución de conflicto ≠ • Toma de decisiones ≠ Grupo..... -1 • Liderazgo similar • Resolución de conflicto ≠ • Toma de decisiones ≠ Individuo..... -2 • Liderazgo ≠ • Conflicto roles • Ambigüedad de roles • Sobrecarga en temporada alta • Equidad ≠ • Toma de decisiones ≠	Organización.-2 • Clima ≠ Grupo..... +1 • Funcionamiento de equipos Individuo..... +1 • Identificación y compromiso • Motivación • Competencias • Estrés, burnout	Organización.-1 • Económicos ≠ • Sociales similares • Ambientales similares Grupo..... +1 • Productividad grupal Individuo..... +1 • Buen Desempeño • Niveles de rotación de personal ≠ • Niveles de absentismo similares
$(-2 -1 -2) = -5 < 0$ No Favorable	$(-2 +1 + 1) = 0$ Poco Favorable	$(-1+1+1 = 1) > 0$ Favorable

Acotaciones

Respecto del puntaje ante la unión organizacional

- Favorable para la unión (+2)
- Poco Favorable para la unión (+1)
- Neutral para la unión (0)
- Algo Desfavorable para la unión (-1)
- Desfavorable para la unión (-2)

Se realizó un diagnóstico de perfil DISC (75) para determinar las características de la conducta social y laboral de los propietarios y accionistas, y de su relación con los roles que desempeñan o que pueden llegar a desempeñar, mismas que se describen en base a la combinación de los cuatro factores que dan su nombre al sistema: Dominante, Influyente, Estable y Concienzudo.



En seguida se muestran los resultados para los cuatro individuos analizados, mismos que toman sus iniciales de acuerdo a la tabla de anexo 12.

Perfil Personal FOM

Introducción

Así como en la vida diaria, en la vida profesional generalmente tenemos percepciones propias muy distintas a las percepciones de los demás, en lo que respecta a cómo somos y cómo nos comportamos. Es por ello que la idea es que en esta actividad se busca determinar el perfil de liderazgo en función del comportamiento observado.

Objetivo:

Determinar el perfil personal de FOM

1. Pienso que sus características más importantes son:

(En esta pregunta puede colocar check a más de una, sin límite)

<input checked="" type="checkbox"/> • Enfocado a resultados	<input checked="" type="checkbox"/> • Orientado a las reglas	<input type="checkbox"/> • Extrovertido	<input type="checkbox"/> • Introvertido
<input type="checkbox"/> • Reflexivo	<input checked="" type="checkbox"/> • Organizado	<input type="checkbox"/> • Enfocado a las personas	<input type="checkbox"/> • Enfocado a las personas
<input checked="" type="checkbox"/> • Directo	<input checked="" type="checkbox"/> • Cuidadoso	<input type="checkbox"/> • Emocional	<input checked="" type="checkbox"/> • Confiable
<input type="checkbox"/> • De palabra inamovible	<input checked="" type="checkbox"/> • Analítico	<input type="checkbox"/> • Diplomático	<input checked="" type="checkbox"/> • Gentil
<input checked="" type="checkbox"/> • Dinámico	<input type="checkbox"/> • Perfeccionista	<input type="checkbox"/> • Comunicativo	<input type="checkbox"/> • Tenaz
<input type="checkbox"/> • Emprendedor	<input type="checkbox"/> • Imparcial	<input type="checkbox"/> • Amigable	<input checked="" type="checkbox"/> • Poco orientado al conflicto
<input type="checkbox"/> • Positivo	<input type="checkbox"/> • Objetivo	<input type="checkbox"/> • Alegre	<input checked="" type="checkbox"/> • Callado
<input checked="" type="checkbox"/> • Audaz	<input type="checkbox"/> • Independiente	<input type="checkbox"/> • Inspirador	<input checked="" type="checkbox"/> • Tranquilo
<input type="checkbox"/> • Firme	<input type="checkbox"/> • Analítico	<input type="checkbox"/> • Animado	<input checked="" type="checkbox"/> • Sereno
<input checked="" type="checkbox"/> • Enérgico		<input type="checkbox"/> • Optimista	<input type="checkbox"/> • Conciliador

2. De las opciones previas, sin temor a equivocarme, las 3 características más marcadas son:

(En esta pregunta puede colocar check a más de una, sin límite)

1.- Firme 2.- Analítico 3.- Gentil

3. Su perfil en un MAL día contendría las siguientes expresiones:

<input type="checkbox"/> • Agresivo	<input checked="" type="checkbox"/> • Rígido	<input type="checkbox"/> • Fácilmente alterable	<input type="checkbox"/> • Dócil
<input type="checkbox"/> • Controlador	<input type="checkbox"/> • Indeciso	<input type="checkbox"/> • Frenético	<input type="checkbox"/> • Pesado
<input type="checkbox"/> • Dominante	<input type="checkbox"/> • Suspica	<input type="checkbox"/> • Indiscreto	<input type="checkbox"/> • Sumiso
<input checked="" type="checkbox"/> • Autoritario	<input checked="" type="checkbox"/> • Frío	<input type="checkbox"/> • Extravagante	<input type="checkbox"/> • Obstinado
<input type="checkbox"/> • Intolerante	<input type="checkbox"/> • Reservada	<input type="checkbox"/> • Precipitado	

4. Lo estresa:

(En esta pregunta puede colocar 8 checks aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input type="checkbox"/> • No centrarse en el tema, indecisión, incompetencia	<input type="checkbox"/> • Restricciones de flexibilidad
<input type="checkbox"/> • exceso de reflexión	<input type="checkbox"/> • No tener contactos personales ni diversión
<input type="checkbox"/> • Que exista falta de respuestas inmediatas o lentitud	<input type="checkbox"/> • Rechazo personal o exclusión
<input checked="" type="checkbox"/> • Pérdida de control	<input type="checkbox"/> • Ritmo de trabajo lento y metódico
<input type="checkbox"/> • Ausencia de liderazgo.	
<input checked="" type="checkbox"/> • La falta de información, falta de lógica y estructura	<input type="checkbox"/> • El trato injusto o impersonal
<input checked="" type="checkbox"/> • Trabajo de poca calidad	<input type="checkbox"/> • Violación de los valores
<input checked="" type="checkbox"/> • Perder el tiempo o realizar tareas de forma precipitada	<input checked="" type="checkbox"/> • Interrupciones o presión de tiempo
<input type="checkbox"/> • Falta de seguimiento tras una "tormenta de ideas"	

5. Muestra signos de estrés cuando:

(En esta pregunta puede colocar 1 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input type="checkbox"/> • Se vuelve agresivo, impaciente, irritable, exigente.
<input checked="" type="checkbox"/> • Pregunta en exceso, es quisquillosa, se muestra distante, retraída y resentida. Demasiado racional.
<input type="checkbox"/> • Se torna hipersensible, muy emocional, favorece mucha discusión, es crítico y rebelde.
<input type="checkbox"/> • Se vuelve silencioso, retraído, lo juzga todo, impersonal, reacio, excesivamente precavido.

6. Tiene los distintivos en su lenguaje corporal:

(En esta pregunta puede colocar 8 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input type="checkbox"/> • Se inclina hacia delante <input type="checkbox"/> • Es agresiva <input type="checkbox"/> • Tiene apretón de manos firme <input type="checkbox"/> • Gesticula más	<input checked="" type="checkbox"/> • Es más reservado – con menos contacto físico <input type="checkbox"/> • Tiene poco contacto visual <input type="checkbox"/> • Tiene apretón de manos suave <input type="checkbox"/> • Gesticula menos
<input checked="" type="checkbox"/> • Generalmente se muestra distante como signo de actitud “profesional” <input checked="" type="checkbox"/> • Tiene poco contacto físico <input checked="" type="checkbox"/> • Tiene una postura rígida <input type="checkbox"/> • Menor expresión facial	<input type="checkbox"/> • Es Relajado <input type="checkbox"/> • Tiene más contacto físico <input type="checkbox"/> • Más expresión facial <input type="checkbox"/> • Es Abierta – muestra interés en lo que está sucedien Otro(s), especifique cuál(es):

7. Para ser eficaz, necesita:

(En esta pregunta puede colocar 6 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input type="checkbox"/> • Recibir tareas difíciles <input type="checkbox"/> • Comprender qué necesitan los demás <input type="checkbox"/> • Recibir un sobresalto de vez en cuando <input checked="" type="checkbox"/> • Controlar su ritmo de trabajo y relajarse más <input type="checkbox"/> • Estar consciente de las sanciones existentes	<input type="checkbox"/> • Más control de tiempo <input type="checkbox"/> • Objetividad al tomar las decisiones <input type="checkbox"/> • Una apreciación más realista de los demás <input type="checkbox"/> • Establecer prioridades y fechas límite <input type="checkbox"/> • Ser más firme con los demás
<input checked="" type="checkbox"/> • Planear cuidadosamente <input checked="" type="checkbox"/> • Tener descripciones exactas del trabajo y los objetivos <input type="checkbox"/> • Evaluaciones programadas de su desempeño <input type="checkbox"/> • Recibir una retroalimentación	<input type="checkbox"/> • Prepararse para el cambio <input type="checkbox"/> • Ratificación de su valía personal <input type="checkbox"/> • Información de cómo el esfuerzo personal contribuye <input type="checkbox"/> • Compañeros de trabajo con niveles similares de cap <input checked="" type="checkbox"/> • Tener directrices para ejecutar la tarea <input type="checkbox"/> • Estímulos a su creatividad

8. Perspectiva de los objetivos a realizar en cada actividad:

(En esta pregunta puede colocar 1 check solamente)

• Generalmente le importa si se cumplió o no el objetivo de las actividades
 • Generalmente le importa cómo se cumplió o se intentó cumplir el objetivo, más allá de haberlo alcanzado

Evaluación

Dominante	%	Concienzudo	%	Influyente	%	Estable	%
	22%		47%		0%		31%

Perfil Personal RAG

Introducción

Así como en la vida diaria, en la vida profesional generalmente tenemos percepciones propias muy distintas a las percepciones de los demás, en lo que respecta a cómo somos y cómo nos comportamos. Es por ello que la idea es que en esta actividad se busca determinar el perfil de liderazgo en función del comportamiento observado.

Objetivo:

Determinar el perfil personal de FOM

1. Pienso que sus características más importantes son:

(En esta pregunta puede colocar check a más de una, sin límite)

<input checked="" type="checkbox"/> • Enfocada a resultados	<input type="checkbox"/> • Orientada a las reglas	<input checked="" type="checkbox"/> • Extrovertida	<input type="checkbox"/> • Introversa
<input type="checkbox"/> • Reflexiva	<input type="checkbox"/> • Organizada	<input type="checkbox"/> • Enfocada a las personas	<input type="checkbox"/> • Enfocada a las personas
<input checked="" type="checkbox"/> • Directa	<input type="checkbox"/> • Cuidadosa	<input checked="" type="checkbox"/> • Emocional	<input type="checkbox"/> • Confiable
<input type="checkbox"/> • De palabra inamovible	<input type="checkbox"/> • Analítica	<input type="checkbox"/> • Diplomática	<input type="checkbox"/> • Gentil
<input checked="" type="checkbox"/> • Dinámica	<input type="checkbox"/> • Perfeccionista	<input checked="" type="checkbox"/> • Comunicativa	<input type="checkbox"/> • Tenaz
<input checked="" type="checkbox"/> • Emprendedora	<input type="checkbox"/> • Imparcial	<input checked="" type="checkbox"/> • Amistosa	<input type="checkbox"/> • Poco orientada al conflicto
<input checked="" type="checkbox"/> • Positiva	<input type="checkbox"/> • Objetiva	<input checked="" type="checkbox"/> • Alegre	<input type="checkbox"/> • Callada
<input checked="" type="checkbox"/> • Audaz	<input checked="" type="checkbox"/> • Independiente	<input checked="" type="checkbox"/> • Inspiradora	<input type="checkbox"/> • Tranquila
<input type="checkbox"/> • Firme	<input type="checkbox"/> • Analítica	<input checked="" type="checkbox"/> • Animada	<input type="checkbox"/> • Serena
<input type="checkbox"/> • Enérgica		<input checked="" type="checkbox"/> • Optimista	<input type="checkbox"/> • Conciliadora

2. De las opciones previas, sin temor a equivocarme, las 3 características más marcadas son:

(En esta pregunta puede colocar check a más de una, sin límite)

1.- Directa 2.- Alegre 3.- Comunicativa

3. Su perfil en un MAL día contendría las siguientes expresiones:

<input type="checkbox"/> • Agresiva	<input type="checkbox"/> • Rígida	<input checked="" type="checkbox"/> • Fácilmente alterable	<input type="checkbox"/> • Dócil
<input type="checkbox"/> • Controladora	<input type="checkbox"/> • Indecisa	<input checked="" type="checkbox"/> • Frenética	<input type="checkbox"/> • Pesada
<input checked="" type="checkbox"/> • Dominante	<input type="checkbox"/> • Suspica	<input type="checkbox"/> • Indiscreta	<input type="checkbox"/> • Sumisa
<input type="checkbox"/> • Autoritaria	<input type="checkbox"/> • Fria	<input type="checkbox"/> • Extravagante	<input type="checkbox"/> • Obstionada
<input checked="" type="checkbox"/> • Intolerante	<input type="checkbox"/> • Reservada	<input checked="" type="checkbox"/> • Precipitada	

4. La estresa:

(En esta pregunta puede colocar 8 checks aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input checked="" type="checkbox"/> • No centrarse en el tema, indecisión, incompetencia	<input type="checkbox"/> • Restricciones de flexibilidad
<input type="checkbox"/> • exceso de reflexión	<input checked="" type="checkbox"/> • No tener contactos personales ni diversión
<input type="checkbox"/> • Que exista falta de respuestas inmediatas o lentitud	<input type="checkbox"/> • Rechazo personal o exclusión
<input type="checkbox"/> • Pérdida de control	<input type="checkbox"/> • Ritmo de trabajo lento y metódico
<input type="checkbox"/> • Ausencia de liderazgo.	
<input type="checkbox"/> • La falta de información, falta de lógica y estructura	<input type="checkbox"/> • El trato injusto o impersonal
<input type="checkbox"/> • Trabajo de poca calidad	<input checked="" type="checkbox"/> • Violación de los valores
<input type="checkbox"/> • Perder el tiempo o realizar tareas de forma precipitada	<input type="checkbox"/> • Interrupciones o presión de tiempo
<input type="checkbox"/> • Falta de seguimiento tras una "tormenta de ideas"	

5. Muestra signos de estrés cuando:

(En esta pregunta puede colocar 1 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input type="checkbox"/> • Se vuelve agresiva, impaciente, irritable, exigente.
<input type="checkbox"/> • Pregunta en exceso, es quisquillosa, se muestra distante, retraída y resentida. Demasiado racional.
<input checked="" type="checkbox"/> • Se torna hipersensible, muy emocional, favorece mucha discusión, es crítica y rebelde.
<input type="checkbox"/> • Se vuelve silenciosa, retraída, lo juzga todo, impersonal, reacia, excesivamente precavida.

6. Tiene los distintivos en su lenguaje corporal:

(En esta pregunta puede colocar 8 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> • Se inclina hacia delante
<input type="checkbox"/> • Es agresiva
<input type="checkbox"/> • Tiene apretón de manos firme
<input checked="" type="checkbox"/> • Gesticula más | <input type="checkbox"/> • Es más reservado – con menos contacto físico
<input type="checkbox"/> • Tiene poco contacto visual
<input type="checkbox"/> • Tiene apretón de manos suave
<input type="checkbox"/> • Gesticula menos |
| <input type="checkbox"/> • Generalmente se muestra distante como signo de actitud “profesional”
<input type="checkbox"/> • Tiene poco contacto físico
<input type="checkbox"/> • Tiene una postura rígida
<input type="checkbox"/> • Menor expresión facial | <input type="checkbox"/> • Es Relajada
<input type="checkbox"/> • Tiene más contacto físico
<input checked="" type="checkbox"/> • Más expresión facial
<input type="checkbox"/> • Es Abierta – muestra interés en lo que está sucediendo
Otro(s), especifique cuál(es): |

7. Para ser eficaz, necesita:

(En esta pregunta puede colocar 6 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> • Recibir tareas difíciles
<input type="checkbox"/> • Comprender qué necesitan los demás
<input type="checkbox"/> • Recibir un sobresalto de vez en cuando
<input type="checkbox"/> • Controlar su ritmo de trabajo y relajarse más
<input checked="" type="checkbox"/> • Estar consciente de las sanciones existentes | <input type="checkbox"/> • Más control de tiempo
<input type="checkbox"/> • Objetividad al tomar las decisiones
<input type="checkbox"/> • Una apreciación más realista de los demás
<input type="checkbox"/> • Establecer prioridades y fechas límite
<input type="checkbox"/> • Ser más firme con los demás |
| <input type="checkbox"/> • Planear cuidadosamente
<input type="checkbox"/> • Tener descripciones exactas del trabajo y los objetivos
<input type="checkbox"/> • Evaluaciones programadas de su desempeño
<input type="checkbox"/> • Recibir una retroalimentación | <input type="checkbox"/> • Prepararse para el cambio
<input type="checkbox"/> • Ratificación de su valía personal
<input type="checkbox"/> • Información de cómo el esfuerzo personal contribuye
<input type="checkbox"/> • Compañeros de trabajo con niveles similares de capacidad
<input type="checkbox"/> • Tener directrices para ejecutar la tarea
<input type="checkbox"/> • Estímulos a su creatividad |

8. Perspectiva de los objetivos a realizar en cada actividad:

(En esta pregunta puede colocar 1 check solamente)

- | |
|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> • Generalmente le importa si se cumplió o no el objetivo de las actividades |
| <input type="checkbox"/> • Generalmente le importa cómo se cumplió o se intentó cumplir el objetivo, más allá de haberlo alcanzado |

Evaluación

Dominante	%	Conciencizado	%	Influyente	%	Estable	%
	43%		0%		54%		4%

Perfil Personal FVP

Introducción

Así como en la vida diaria, en la vida profesional generalmente tenemos percepciones propias muy distintas a las percepciones de los demás, en lo que respecta a cómo somos y cómo nos comportamos. Es por ello que la idea es que en esta actividad se busca determinar el perfil de liderazgo en función del comportamiento observado.

Objetivo:

Determinar el perfil personal de FOM

1. Pienso que sus características más importantes son:

(En esta pregunta puede colocar check a más de una, sin límite)

<input checked="" type="checkbox"/> • Enfocado a resultados	<input type="checkbox"/> • Orientado a las reglas	<input checked="" type="checkbox"/> • Extrovertido	<input type="checkbox"/> • Introverso
<input type="checkbox"/> • Reflexivo	<input type="checkbox"/> • Organizado	<input type="checkbox"/> • Enfocado a las personas	<input type="checkbox"/> • Enfocado a las personas
<input checked="" type="checkbox"/> • Directo	<input type="checkbox"/> • Cuidadoso	<input type="checkbox"/> • Emocional	<input type="checkbox"/> • Confiable
<input type="checkbox"/> • De palabra inamovible	<input type="checkbox"/> • Analítico	<input checked="" type="checkbox"/> • Diplomático	<input type="checkbox"/> • Gentil
<input checked="" type="checkbox"/> • Dinámico	<input type="checkbox"/> • Perfeccionista	<input checked="" type="checkbox"/> • Comunicativo	<input type="checkbox"/> • Tenaz
<input type="checkbox"/> • Emprendedor	<input type="checkbox"/> • Imparcial	<input checked="" type="checkbox"/> • Amigable	<input type="checkbox"/> • Poco orientado al conflicto
<input type="checkbox"/> • Positivo	<input type="checkbox"/> • Objetivo	<input type="checkbox"/> • Alegre	<input type="checkbox"/> • Callado
<input checked="" type="checkbox"/> • Audaz	<input checked="" type="checkbox"/> • Independiente	<input checked="" type="checkbox"/> • Inspirador	<input type="checkbox"/> • Tranquilo
<input type="checkbox"/> • Firme	<input type="checkbox"/> • Analítico	<input type="checkbox"/> • Animado	<input type="checkbox"/> • Sereno
<input checked="" type="checkbox"/> • Enérgico		<input type="checkbox"/> • Optimista	<input type="checkbox"/> • Conciliador

2. De las opciones previas, sin temor a equivocarme, las 3 características más marcadas son:

(En esta pregunta puede colocar check a más de una, sin límite)

1.- Enérgico 2.- Enfocado a Resultados 3.- Extrovertido

3. Su perfil en un MAL día contendría las siguientes expresiones:

<input checked="" type="checkbox"/> • Agresivo	<input checked="" type="checkbox"/> • Rígido	<input checked="" type="checkbox"/> • Fácilmente alterable	<input type="checkbox"/> • Dócil
<input checked="" type="checkbox"/> • Controlador	<input type="checkbox"/> • Indeciso	<input checked="" type="checkbox"/> • Frenético	<input type="checkbox"/> • Pesado
<input type="checkbox"/> • Dominante	<input type="checkbox"/> • Suspica	<input checked="" type="checkbox"/> • Indiscreto	<input type="checkbox"/> • Sumiso
<input checked="" type="checkbox"/> • Autoritario	<input type="checkbox"/> • Frío	<input type="checkbox"/> • Extravagante	<input checked="" type="checkbox"/> • Obstinado
<input checked="" type="checkbox"/> • Intolerante	<input type="checkbox"/> • Reservada	<input checked="" type="checkbox"/> • Precipitado	

4. Lo estresa:

(En esta pregunta puede colocar 8 checks aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input type="checkbox"/> • No centrarse en el tema, indecisión, incompetencia	<input type="checkbox"/> • Restricciones de flexibilidad
<input checked="" type="checkbox"/> • exceso de reflexión	<input type="checkbox"/> • No tener contactos personales ni diversión
<input checked="" type="checkbox"/> • Que exista falta de respuestas inmediatas o lentas	<input type="checkbox"/> • Rechazo personal o exclusión
<input checked="" type="checkbox"/> • Pérdida de control	<input checked="" type="checkbox"/> • Ritmo de trabajo lento y metódico
<input type="checkbox"/> • Ausencia de liderazgo.	
<input type="checkbox"/> • La falta de información, falta de lógica y estructura	<input type="checkbox"/> • El trato injusto o impersonal
<input type="checkbox"/> • Trabajo de poca calidad	<input type="checkbox"/> • Violación de los valores
<input type="checkbox"/> • Perder el tiempo o realizar tareas de forma precipitada	<input type="checkbox"/> • Interrupciones o presión de tiempo
<input type="checkbox"/> • Falta de seguimiento tras una "tormenta de ideas"	

5. Muestra signos de estrés cuando:

(En esta pregunta puede colocar 1 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input checked="" type="checkbox"/> • Se vuelve agresivo, impaciente, irritable, exigente.
<input type="checkbox"/> • Pregunta en exceso, es quisquilloso, se muestra distante, retraído y resentido. Demasiado racional.
<input type="checkbox"/> • Se torna hipersensible, muy emocional, favorece mucha discusión, es crítico y rebelde.
<input type="checkbox"/> • Se vuelve silencioso, retraído, lo juzga todo, impersonal, reacio, excesivamente precavido.

6. Tiene los distintivos en su lenguaje corporal:

(En esta pregunta puede colocar 8 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input checked="" type="checkbox"/> • Se inclina hacia delante <input type="checkbox"/> • Es agresiva <input checked="" type="checkbox"/> • Tiene apretón de manos firme <input checked="" type="checkbox"/> • Gesticula más	<input type="checkbox"/> • Es más reservado – con menos contacto físico <input type="checkbox"/> • Tiene poco contacto visual <input type="checkbox"/> • Tiene apretón de manos suave <input type="checkbox"/> • Gesticula menos
<input type="checkbox"/> • Generalmente se muestra distante como signo de actitud “profesional” <input type="checkbox"/> • Tiene poco contacto físico <input type="checkbox"/> • Tiene una postura rígida <input type="checkbox"/> • Menor expresión facial	<input type="checkbox"/> • Es Relajado <input checked="" type="checkbox"/> • Tiene más contacto físico <input type="checkbox"/> • Más expresión facial <input type="checkbox"/> • Es Abierta – muestra interés en lo que está sucediendo Otro(s), especifique cuál(es):

7. Para ser eficaz, necesita:

(En esta pregunta puede colocar 6 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input type="checkbox"/> • Recibir tareas difíciles <input type="checkbox"/> • Comprender qué necesitan los demás <input checked="" type="checkbox"/> • Recibir un sobresalto de vez en cuando <input type="checkbox"/> • Controlar su ritmo de trabajo y relajarse más <input checked="" type="checkbox"/> • Estar consciente de las sanciones existentes	<input type="checkbox"/> • Más control de tiempo <input type="checkbox"/> • Objetividad al tomar las decisiones <input type="checkbox"/> • Una apreciación más realista de los demás <input type="checkbox"/> • Establecer prioridades y fechas límite <input type="checkbox"/> • Ser más firme con los demás
<input type="checkbox"/> • Planear cuidadosamente <input type="checkbox"/> • Tener descripciones exactas del trabajo y los objetivos <input type="checkbox"/> • Evaluaciones programadas de su desempeño <input type="checkbox"/> • Recibir una retroalimentación	<input type="checkbox"/> • Prepararse para el cambio <input type="checkbox"/> • Ratificación de su valía personal <input type="checkbox"/> • Información de cómo el esfuerzo personal contribuye <input type="checkbox"/> • Compañeros de trabajo con niveles similares de capacidad <input type="checkbox"/> • Tener directrices para ejecutar la tarea <input type="checkbox"/> • Estímulos a su creatividad

8. Perspectiva de los objetivos a realizar en cada actividad:

(En esta pregunta puede colocar 1 check solamente)

<input checked="" type="checkbox"/> • Generalmente le importa si se cumplió o no el objetivo de las actividades
<input type="checkbox"/> • Generalmente le importa cómo se cumplió o se intentó cumplir el objetivo, más allá de haberlo alcanzado

Evaluación

Dominante	%	Concienzudo	%	Influyente	%	Estable	%
	53%		13%		30%		5%

Perfil Personal VOM

Introducción

Así como en la vida diaria, en la vida profesional generalmente tenemos percepciones propias muy distintas a las percepciones de los demás, en lo que respecta a cómo somos y cómo nos comportamos. Es por ello que la idea es que en esta actividad se busca determinar el perfil de liderazgo en función del comportamiento observado.

Objetivo:

Determinar el perfil personal de FOM

1. Pienso que sus características más importantes son:

(En esta pregunta puede colocar check a más de una, sin límite)

<input type="checkbox"/> • Enfocada a resultados	<input type="checkbox"/> • Orientada a las reglas	<input checked="" type="checkbox"/> • Extrovertida	<input type="checkbox"/> • Introversa
<input type="checkbox"/> • Reflexiva	<input checked="" type="checkbox"/> • Organizada	<input type="checkbox"/> • Enfocada a las personas	<input type="checkbox"/> • Enfocada a las personas
<input type="checkbox"/> • Directa	<input type="checkbox"/> • Cuidadosa	<input checked="" type="checkbox"/> • Emocional	<input checked="" type="checkbox"/> • Confiable
<input type="checkbox"/> • De palabra inamovible	<input type="checkbox"/> • Analítica	<input type="checkbox"/> • Diplomática	<input checked="" type="checkbox"/> • Gentil
<input checked="" type="checkbox"/> • Dinámica	<input type="checkbox"/> • Perfeccionista	<input checked="" type="checkbox"/> • Comunicativa	<input checked="" type="checkbox"/> • Tenaz
<input checked="" type="checkbox"/> • Emprendedora	<input type="checkbox"/> • Imparcial	<input checked="" type="checkbox"/> • Amistosa	<input type="checkbox"/> • Poco orientada al conflicto
<input checked="" type="checkbox"/> • Positiva	<input type="checkbox"/> • Objetiva	<input checked="" type="checkbox"/> • Alegre	<input type="checkbox"/> • Callada
<input checked="" type="checkbox"/> • Audaz	<input type="checkbox"/> • Independiente	<input checked="" type="checkbox"/> • Inspiradora	<input type="checkbox"/> • Tranquila
<input type="checkbox"/> • Firme	<input type="checkbox"/> • Analítica	<input checked="" type="checkbox"/> • Animada	<input type="checkbox"/> • Serena
<input type="checkbox"/> • Enérgica		<input checked="" type="checkbox"/> • Optimista	<input checked="" type="checkbox"/> • Conciliadora

2. De las opciones previas, sin temor a equivocarme, las 3 características más marcadas son:

(En esta pregunta puede colocar check a más de una, sin límite)

1.- Emprendedora 2.- Inspiradora 3.- Gentil

3. Su perfil en un MAL día contendría las siguientes expresiones:

<input type="checkbox"/> • Agresiva	<input type="checkbox"/> • Rígida	<input type="checkbox"/> • Fácilmente alterable	<input checked="" type="checkbox"/> • Dócil
<input type="checkbox"/> • Controladora	<input checked="" type="checkbox"/> • Indecisa	<input type="checkbox"/> • Frenética	<input type="checkbox"/> • Pesada
<input type="checkbox"/> • Dominante	<input type="checkbox"/> • Suspica	<input type="checkbox"/> • Indiscreta	<input checked="" type="checkbox"/> • Sumisa
<input type="checkbox"/> • Autoritaria	<input type="checkbox"/> • Fría	<input type="checkbox"/> • Extravagante	<input type="checkbox"/> • Obstina
<input type="checkbox"/> • Intolerante	<input type="checkbox"/> • Reservada	<input type="checkbox"/> • Precipitada	

4. La estresa:

(En esta pregunta puede colocar 8 checks aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input type="checkbox"/> • No centrarse en el tema, indecisión, incompetencia	<input type="checkbox"/> • Restricciones de flexibilidad
<input type="checkbox"/> • exceso de reflexión	<input type="checkbox"/> • No tener contactos personales ni diversión
<input type="checkbox"/> • Que exista falta de respuestas inmediatas o lentitud	<input type="checkbox"/> • Rechazo personal o exclusión
<input type="checkbox"/> • Pérdida de control	<input type="checkbox"/> • Ritmo de trabajo lento y metódico
<input type="checkbox"/> • Ausencia de liderazgo.	
<input type="checkbox"/> • La falta de información, falta de lógica y estructura	<input checked="" type="checkbox"/> • El trato injusto o impersonal
<input type="checkbox"/> • Trabajo de poca calidad	<input checked="" type="checkbox"/> • Violación de los valores
<input type="checkbox"/> • Perder el tiempo o realizar tareas de forma precipitada	<input type="checkbox"/> • Interrupciones o presión de tiempo
<input checked="" type="checkbox"/> • Falta de seguimiento tras una "tormenta de ideas"	

5. Muestra signos de estrés cuando:

(En esta pregunta puede colocar 1 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

• Se vuelve agresiva, impaciente, irritable, exigente.

• Pregunta en exceso, es quisquillosa, se muestra distante, retraída y resentida. Demasiado racional.

• Se torna hipersensible, muy emocional, favorece mucha discusión, es crítica y rebelde.

• Se vuelve silenciosa, retraída, lo juzga todo, impersonal, reacia, excesivamente precavida.

6. Tiene los distintivos en su lenguaje corporal:

(En esta pregunta puede colocar 8 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input type="checkbox"/> • Se inclina hacia delante	<input type="checkbox"/> • Es más reservado – con menos contacto físico
<input type="checkbox"/> • Es agresiva	<input type="checkbox"/> • Tiene poco contacto visual
<input type="checkbox"/> • Tiene apretón de manos firme	<input checked="" type="checkbox"/> • Tiene apretón de manos suave
<input type="checkbox"/> • Gesticula más	<input type="checkbox"/> • Gesticula menos
<input type="checkbox"/> • Generalmente se muestra distante como signo de actitud “profesional”	<input type="checkbox"/> • Es Relajada
<input type="checkbox"/> • Tiene poco contacto físico	<input checked="" type="checkbox"/> • Tiene más contacto físico
<input type="checkbox"/> • Tiene una postura rígida	<input checked="" type="checkbox"/> • Más expresión facial
<input type="checkbox"/> • Menor expresión facial	<input checked="" type="checkbox"/> • Es Abierta – muestra interés en lo que está sucediendo
	Otro(s), especifique cuál(es):

7. Para ser eficaz, necesita:

(En esta pregunta puede colocar 6 check aproximadamente, aunque no forzosamente)

<input type="checkbox"/> • Recibir tareas difíciles	<input type="checkbox"/> • Más control de tiempo
<input checked="" type="checkbox"/> • Comprender qué necesitan los demás	<input type="checkbox"/> • Objetividad al tomar las decisiones
<input type="checkbox"/> • Recibir un sobresalto de vez en cuando	<input checked="" type="checkbox"/> • Una apreciación más realista de los demás
<input type="checkbox"/> • Controlar su ritmo de trabajo y relajarse más	<input type="checkbox"/> • Establecer prioridades y fechas límite
<input type="checkbox"/> • Estar consciente de las sanciones existentes	<input checked="" type="checkbox"/> • Ser más firme con los demás
<input type="checkbox"/> • Planear cuidadosamente	<input type="checkbox"/> • Prepararse para el cambio
<input type="checkbox"/> • Tener descripciones exactas del trabajo y los objetivos	<input checked="" type="checkbox"/> • Ratificación de su valía personal
<input type="checkbox"/> • Evaluaciones programadas de su desempeño	<input type="checkbox"/> • Información de cómo el esfuerzo personal contribuye
<input type="checkbox"/> • Recibir una retroalimentación	<input checked="" type="checkbox"/> • Compañeros de trabajo con niveles similares de capacidad
	<input type="checkbox"/> • Tener directrices para ejecutar la tarea
	<input type="checkbox"/> • Estímulos a su creatividad

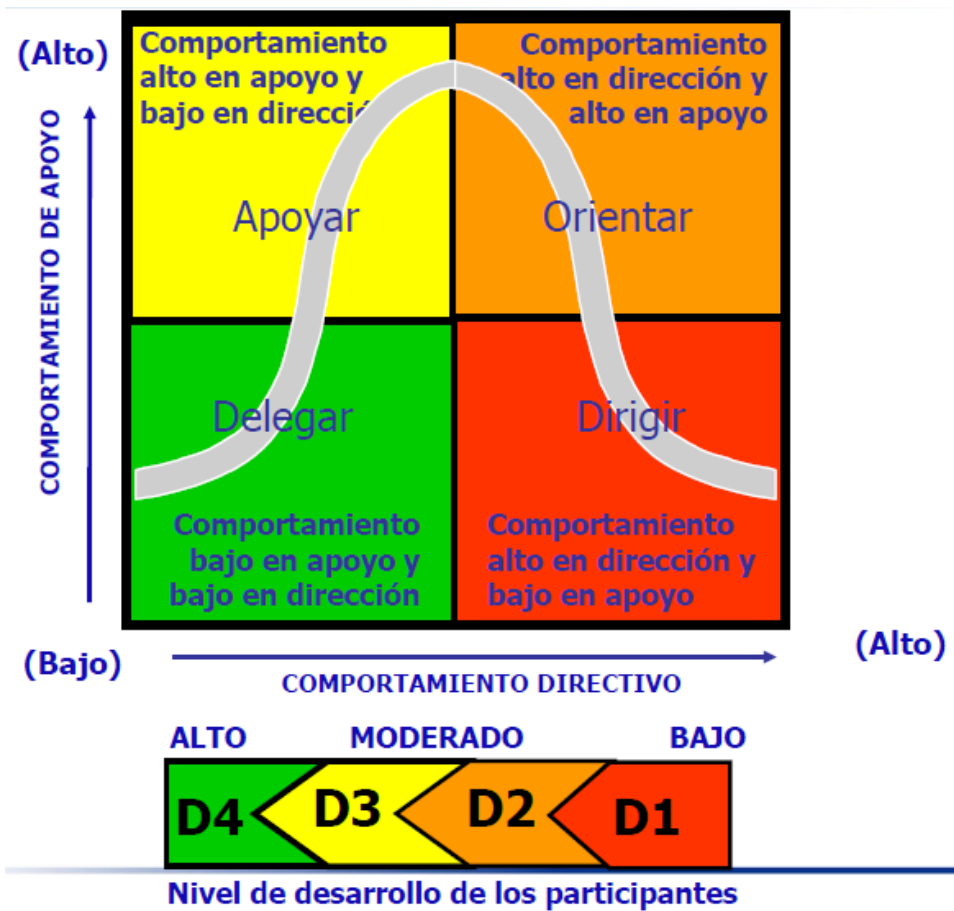
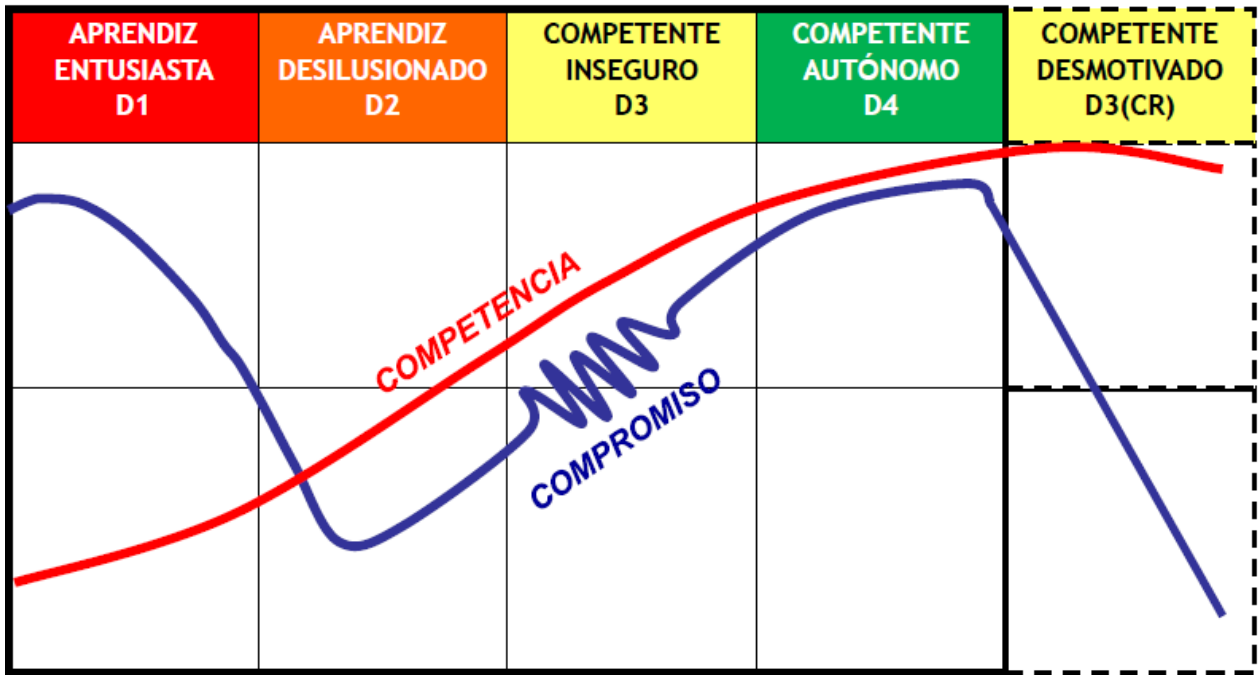
8. Perspectiva de los objetivos a realizar en cada actividad:

(En esta pregunta puede colocar 1 check solamente)

<input checked="" type="checkbox"/> • Generalmente le importa si se cumplió o no el objetivo de las actividades
<input checked="" type="checkbox"/> • Generalmente le importa cómo se cumplió o se intentó cumplir el objetivo, más allá de haberlo alcanzado

Evaluación

Dominante	%	Conciencizado	%	Influyente	%	Estable	%
	23%		5%		44%		28%



15.34 Anexo 34 –Valuación corporativa (Sin inversión de nuevo proyecto)

Obtención e ROIC & NOPLAT

	2013	2014	2015	2016
	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]
Total assets	\$ 15,112,725.31	\$ 13,163,440.97	\$ 13,838,999.72	\$ 10,960,933.17
Fixed Assets	\$ 304,664.87	\$ 265,555.16	\$ 282,293.22	\$ 249,480.00
Long term participations				
Cash	\$ 1,833,797.68	\$ 1,589,124.06	\$ 1,535,148.33	\$ 848,815.30
Securities				
Current assets	\$ 12,555,557.84	\$ 10,934,536.08	\$ 11,469,605.93	\$ 8,866,953.17
Accounts payable	\$ 8,535,696.51	\$ 7,439,972.50	\$ 7,908,917.36	\$ 6,989,600.00
Accrued liabilities	\$ 1,038,019.63	\$ 904,769.46	\$ 961,797.49	\$ 850,000.00
Current liabilities	\$ 8,839,335.57	\$ 7,704,633.53	\$ 8,190,260.10	\$ 7,238,240.00
Net working capital	\$ 3,716,222.27	\$ 3,229,902.54	\$ 3,279,345.83	\$ 1,628,713.17
Concessions	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisions	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Net fixed assets	\$ 304,664.87	\$ 265,555.16	\$ 282,293.22	\$ 249,480.00
Invested capital	\$ 4,020,887.14	\$ 3,495,457.70	\$ 3,561,639.06	\$ 1,878,193.17
EBIT	\$ 2,031,240.13	\$ 1,761,220.90	\$ 1,718,092.52	\$ 1,336,135.45
Realized NOPLAT	\$ 1,706,241.71	\$ 1,479,425.56	\$ 1,443,197.72	\$ 1,122,353.78

	2017	2018	2019	2020
	[USD]	[USD]	[USD]	[USD]
Projected NOPLAT= EBIT(1-t)... menos	\$ 130,278.93	\$ 110,671.51	\$ 146,427.97	\$ 164,522.15
Depreciation & provisions +	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Capital Expenditures - (En caso de no in	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Change in WC -	\$ (40,618.03)	\$ (4,544.92)	\$ (6,764.45)	\$ 5,858.21
Free cash flow	\$ 169,896.96	\$ 114,216.43	\$ 152,192.41	\$ 157,663.94
Net investment	\$ (39,618.03)	\$ (3,544.92)	\$ (5,764.45)	\$ 6,858.21

*Depreciación incluye vehículos, montos estimados para 2 autos tipo Minivan, marca Toyota 2015 en buenas condiciones de uso (76)

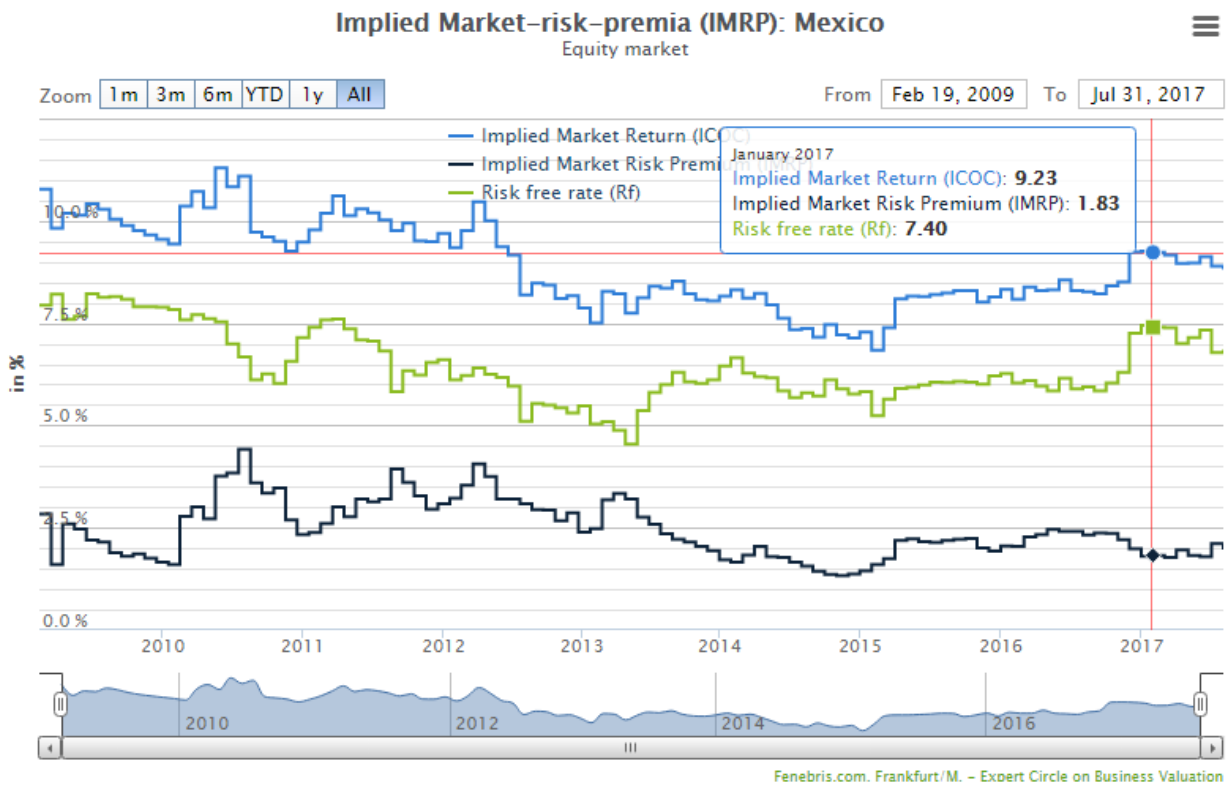
<https://www.libroazul.com/guiaprecios2.php?aniog=2015&marcag=NzAwNTkwMw%3D%3D&modelog=MzM4NTkxMg%3D%3D&versiong=MjAxNTcwMDMzODMyMC41OTE3&condiciong=2>

*Capex incluye mantenimiento vehicular

Obtención del WACC

Cost of debt	6.5%
Rf	7.4
Beta (entertainment)	1.3
Market premium	1.83
Tax	16%
Weight of debt	0.2
Weight of debt	20%
Cost of debt	5.46%
Cost of equity	15.9%
WACC1	13.81%
Debt/Equity	0.25
Projected D/E	0.25
Unlevered beta	1.07
Levered beta pro	1.30

*Rf y Market Premium (77)



<http://www.market-risk-premia.com/mx.html>

Y Beta a partir de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html para la industria del entretenimiento. (78)

DCF Method

	1	2	3	4
	2017	2018	2019	2020
FC	\$ 169,896.96	\$ 114,216.43	\$ 152,192.41	\$ 157,663.94
DFC	\$ 149,278.60	\$ 88,176.42	\$ 103,235.45	\$ 93,968.03
PV Factor	0.878641971	0.772011713	0.678321893	0.596002085
PV	\$ 149,278.60	\$ 88,176.42	\$ 103,235.45	\$ 93,968.03
PV	\$ 434,658.50			
TV	\$ 1,746,136.90			
Value	\$ 2,180,795.40			
Target WACC	13.81%			
Value	\$ 2,180,795.40			
Less: Financial debt	\$ -			
Add: Participations	\$ -			
Add: Cash	\$ 848,815.30			
Add: Securities	\$ -			
Equity	\$ 3,029,610.70			
Calculation of minority interest				
Minority interest	\$ -			
Equity	\$ 3,029,610.70			
Percentage	0.00%			
Equity Confetty	\$ 3,029,610.70	USD		
Equity Confetty Sur	\$ 1,731,206.12	USD		
Equity Confetty Nort	\$ 1,298,404.59	USD		

15.35 Anexo 35 –Desglose de costos asociados a la Fase I y Fase II del proyecto

Fases	Actividades derivadas del proyecto	Tipo Costo	2018	Costo Norte 2020	Costo Sur 2019 (Consolidac	2020	2021	2022	2023	2024	2025
I	Arriendo de espacio neutral para negociaciones (4 ocasiones)	Costo de Administración	\$ 162.97	\$ 162.97	\$ 325.94						
	Uso de marca (trámites y cierre de contrato)	Costo de Administración	\$ 1,358.09	\$ -	\$ 1,358.09						
	Cambio de Nombre para Confetty Norte	Costo de Ventas	\$ 1,222.28	\$ -	\$ 1,222.28						
	Renovación de letreros para las tiendas	Costo de Ventas	\$ 2,172.95	\$ -	\$ 2,172.95						
	Publicidad y gestión de redes sociales	Costo de Ventas	\$ 108.65	\$ -	\$ 108.65						
	Nómina personal de publicidad y marketing	Costo de Ventas	\$ 407.43	\$ -	\$ 407.43						
	Digitalización de procesos 1 empresa (1 persona dedicada 2 meses)	Costo de Ventas	\$ 814.85	\$ -	\$ 814.85						
	Implementación de sistema de gestión 1 empresa, costo de integración	Costo de Ventas	\$ 325.94	\$ -	\$ 325.94						
	Implementación de sistema de gestión 1 empresa, costo de mantenimiento	Costo de Ventas	\$ 420.00	\$ -	\$ 420.00						
	Gestión de alianzas (distribución y producción envolturas)	Costo de Ventas	\$ 304.21	\$ 304.21	\$ 608.43						
	Operaciones Online+Venta Física (diseñador web, almacenista) 2 personas	Costo de Ventas	\$ 13,689.56	\$ -	\$ 13,689.56						
	Ventas Online Norte(gerente comercial) 1 persona x 12 meses	Costo de Ventas	\$ 19,556.52	\$ -	\$ 19,556.52						
	Outsourcing distribución online Sur(20 ventas/mes), 30% comisión por pieza	Costo de Distribución	\$ -	\$ 5,399.28	\$ 5,399.28						
	II	Estandarización de procesos, aseguramiento de calidad y gestión del cambio	Costo de Ventas				\$ 19,556.52	\$ 19,556.52	\$ 19,556.52	\$ 19,556.52	\$ 19,556.52
Miembro externo del directorio		Costo de Ventas				\$ 32,594.20	\$ 32,594.20	\$ 32,594.20	\$ 32,594.20	\$ 32,594.20	\$ 32,594.20
Traslados intersucursal + chofer (20 veces/mes)		Costo de Distribución				\$ 543.24	\$ 1,448.63	\$ 1,810.79	\$ 2,172.95	\$ 2,535.10	\$ 2,897.26
Adquisición de auto dedicado a carga		Costo de Distribución				\$ 4,345.89	\$ 13,580.92	\$ 36,215.78	\$ 45,269.72	\$ 54,323.67	\$ 63,377.61
Chofer		Costo de Distribución				\$ 407.43	\$ 407.43	\$ 407.43	\$ 407.43	\$ 407.43	\$ 407.43
Mantenimiento de auto dedicado a carga		Costo de Distribución				\$ 2,281.59	\$ 2,281.59	\$ 2,281.59	\$ 2,281.59	\$ 2,281.59	\$ 2,281.59
Personal de gestión de redes sociales durante 12 meses		Costo de Ventas				\$ 4,889.13	\$ 4,889.13	\$ 4,889.13	\$ 4,889.13	\$ 4,889.13	\$ 4,889.13
Remodelación sucursales		Costo de Administración				\$ 21,729.47	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00
Arriendo Oficinas		Costo de Administración				\$ 5,215.07	\$ 5,215.07	\$ 5,215.07	\$ 5,215.07	\$ 5,215.07	\$ 5,215.07
Adquisición de producto dedicado para venta online		Costo de Ventas	\$ 14,500.00			\$ 43,263.46	\$ 115,369.23	\$ 144,211.54	\$ 173,053.85	\$ 201,896.15	\$ 230,738.46

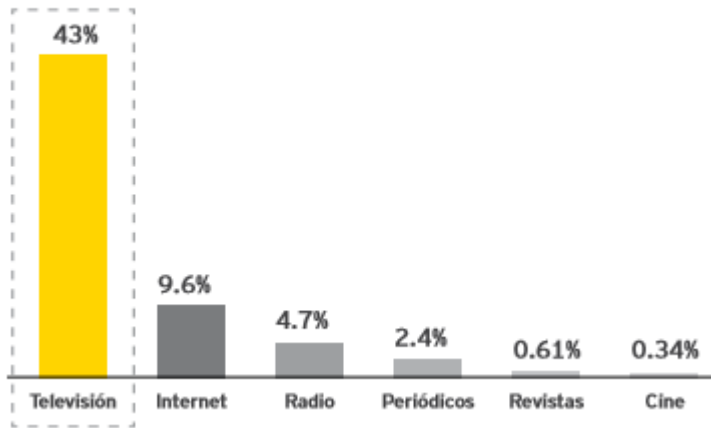
Consolidación de tipo de costos Fase I y Fase II del proyecto

Etiquetas de fila	Fase I		Fase II						
	Suma de 2018	Suma de 2019	Suma de 2020	Suma de 2021	Suma de 2022	Suma de 2023	Suma de 2024	Suma de 2025	
Costo de Administración	\$ 1,684.03	\$ 26,944.54	\$ 5,765.07	\$ 5,765.07	\$ 5,765.07	\$ 5,765.07	\$ 5,765.07	\$ 5,765.07	
Costo de Distribución	\$ 5,399.28	\$ 7,578.15	\$ 17,718.57	\$ 40,715.59	\$ 50,131.69	\$ 59,547.79	\$ 68,963.89		
Costo de Ventas	\$ 14,500.00	\$ 39,326.61	\$ 100,303.31	\$ 172,409.08	\$ 201,251.39	\$ 230,093.70	\$ 258,936.00	\$ 287,778.31	
Total general	\$ 14,500.00	\$ 46,409.92	\$ 134,826.00	\$ 195,892.72	\$ 247,732.05	\$ 285,990.46	\$ 324,248.86	\$ 362,507.27	

Esta última clasificación se usa para generar la proyección del estado de resultados proyectado en anexo 37 y adicionarlos a los costos regulares de administración, distribución y ventas.

15.38 Anexo 38 – Medios publicitarios de influencia en la decisión de compra

Gráfica 4. Medio que más influye en la decisión de compra de productos de consumo en México (2014)⁹



(60)

15.39 Anexo 39 – Desglose de ingresos.

		Sin implementa	FASE I			FASE II					
Tipo de Ingresos	Indicador	Unidades	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Venta Online	Ratio de crecimiento Ventas Online	[%]	n/a	Inicio	56%	100%	133%	91%	42%	26%	13%
	Cantidad Mensual Promedio Ventas Confetty Sur	[unidades/mes]	n/a	15	20	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	Cantidad Mensual Promedio Ventas Confetty Norte	[unidades/mes]	n/a	25	43	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	Cantidad Mensual Promedio Ventas Una sola empresa	[unidades/mes]	n/a	n/a	n/a	125	292	558	792	1000	1125
	Cantidad Mensual Total de Ventas	[unidades/año]	n/a	40	62.5	125	292	558	792	1000	1125
	Cantidad Anual de Ventas Online	[unidades/año]	n/a	480	750	1500	3500	6700	9500	12000	13500
	Tamaño de venta promedio	[USD]	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99
	Monto Venta Online Confetty Sur	[USD]	n/a	\$ 13,498.20	\$ 17,997.60						
	Monto Venta Online Confetty Norte	[USD]	n/a	\$ 22,497.00	\$ 38,244.90						
	Monto Venta Online Una sola empresa	[USD]	n/a			\$ 112,485.00	\$ 262,465.00	\$ 502,433.00	\$ 712,405.00	\$ 899,880.00	\$ 1,012,365.00
Total Ventas Online	[USD]	\$ -	\$ 35,995.20	\$ 56,242.50	\$ 112,485.00	\$ 262,465.00	\$ 502,433.00	\$ 712,405.00	\$ 899,880.00	\$ 1,012,365.00	
Venta Física	Cantidad Mensual de Ventas Físicas	[unidades/mes]	616	479	498	519	477	377	352	394	542
	Cantidad Anual de Ventas Físicas	[unidades/año]	7393	5748	5978	6228	5728	4528	4228	4728	6500
	Tamaño de venta promedio	[USD]	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99	\$ 74.99
	Monto Sucursal 1	[USD]	\$207,903.96	\$ 161,652.98	\$ 168,120.87	\$ 175,151.18	\$ 161,090.56	\$ 127,345.06	\$ 118,908.68	\$ 132,969.31	\$ 182,800.16
	Monto Sucursal 2	[USD]	\$115,502.20	\$ 89,807.21	\$ 93,400.48	\$ 97,306.21	\$ 89,494.75	\$ 70,747.25	\$ 66,060.38	\$ 73,871.84	\$ 101,555.65
	Monto Sucursal 3	[USD]	\$103,951.98	\$ 80,826.49	\$ 84,060.43	\$ 87,575.59	\$ 80,545.28	\$ 63,672.53	\$ 59,454.34	\$ 66,484.65	\$ 91,400.08
	Monto Sucursal 4	[USD]	\$127,052.42	\$ 98,787.93	\$ 102,740.53	\$ 107,036.83	\$ 98,444.23	\$ 77,821.98	\$ 72,666.42	\$ 81,259.02	\$ 111,711.21
	Total Ventas Sucursales Físicas	[USD]	\$554,410.56	\$ 431,074.62	\$ 448,322.32	\$ 467,069.82	\$ 429,574.82	\$ 339,586.82	\$ 317,089.82	\$ 354,584.82	\$ 487,467.10
Total Ventas Online + Físicas	[USD]	\$ 554,410.56	\$ 467,069.82	\$ 504,564.82	\$ 579,554.82	\$ 692,039.82	\$ 842,019.82	\$ 1,029,494.82	\$ 1,254,464.82	\$ 1,499,832.10	

15.40 Anexo 40 – Matriz de evaluación de riesgos.

Identificación de Objetivos		Identificación de Riesgos		Evaluación del Riesgo				Plan de Contingencia	Evaluación del Riesgo después de aplicar el Plan de Contingencia					
				Calificación			Nivel de gravedad	Acciones	Calificación			Nivel de gravedad		
Descripción de Obj	No.	Descripción del riesgo identific	Impacto	Probabilidad	Multiplicación	Calificación	Nivel		Impacto	Probabilidad	Multiplicación	Calificación	Nivel	% Cambio
[ID Objetivos Sección 5.7.2]	[ID]	[Diagrama Ishikawa Sección 11.1]	[Bajo:1; Medio:2; Alto:3]	[Bajo:25%; Medio:50%; Alto:80%]	[Impacto*Probabilidad]	[Promedio]	[Alto; Medio;Bajo]	[Descripción relacionada con acciones de Fase I y II de Plan de Negociación, Ver anexo 35]	[Bajo:1; Medio:2; Alto:3]	[Bajo:25%; Medio:50%; Alto:80%]	[Impacto*Probabilidad]	[Promedio]	[Alto; Medio;Bajo]	[%]
Perspectiva Financiera: Superar las 20.000 ventas anuales para 2025.	4	Falta de visión estratégica unificada	2	0.5	1	0.99	Medio-Bajo	Implementar gobierno corporativo	2	0.25	0.5	0.73	Bajo	-27%
	5	Mal clima laboral	3	0.25	0.75			3	0.25	0.75				
	5.1	Altos niveles de rotación de personal	2	0.25	0.5			2	0.25	0.5				
	5.2	Horas excesivas de transporte para los empleados	2	0.8	1.6			2	0.25	0.5				
	8	Devaluación del peso mexicano frente al Dólar en más del 15% anual	2	0.25	0.5			2	0.25	0.5				
	10	Corrupción e inseguridad social	2	0.8	1.6			2	0.8	1.6				
Perspectiva de clientes: Establecer una estrategia de	3	Incremento de productos sustitutos	2	0.8	1.6	1.60	Alto		2	0.8	1.6	1.05	Medio	-34%
	3.1	Incremento en el nivel tecnológico de la competencia	2	0.8	1.6			Venta Online, Marketing digital, Sistema de Gestión	2	0.25	0.5			
Perspectiva de procesos internos: lograr la unificación organizacional en 2 fases	1	Sistemas financieros, comerciales y tecnológicos disociados	3	0.8	2.4	1.45	Alto	Sistema de gestión, gobierno corporativo	3	0.25	0.75	1.02	Medio-Bajo	-30%
	2	Falta de claridad en los roles y funciones	3	0.25	0.75			3	0.25	0.75				
	4	unificada	3	0.5	1.5			Implementar gobierno corporativo	3	0.5	1.5			
	6	Incompatibilidad de perfiles personales de propietarios	2	0.8	1.6			2	0.8	1.6				
	7	Aversión al riesgo por parte de los propietarios	2	0.5	1			Presentación clara y concisa del proyecto de inversión	2	0.25	0.5			
De aprendizaje: Digitalizar y automatizar la compañía	9	Fricción política durante gobierno Trump	1	0.8	0.8	0.80	Bajo	Planeación de operaciones	1	0.5	0.5	0.50	Bajo	-38%

-32.3%

15.41 Anexo 41 – El proteccionismo estadounidense y México en 2016.

El propósito de la política proteccionista y de la de estímulos fiscales, de recuperar industrias que se han ido a otros países y así impulsar efectos multiplicadores internos para generar empleo y mejores salarios,

originará la política que está instrumentando Donald Trump, que se manifiesta en la expulsión de connacionales, la caída de exportaciones, así como en la menor entrada de divisas y capitales al país.

Ello, aunado a la respuesta gubernamental de contracción del gasto público y el alza de la tasa de interés, se configura un panorama de desaceleración de la actividad económica, que frena aún más el crecimiento de la inversión privada nacional y extranjera, lo que acentúa más las perspectivas de menor crecimiento económico en el país, como las presiones sobre el tipo de cambio.

Donald Trump ha empezado su gobierno con una fuerte ofensiva contra México, señalando que disminuirá el déficit de comercio exterior *que tienen con nuestro país*. Datos de la Oficina Ejecutiva del Presidente de Estados Unidos señalan que, en 2015 México fue el 2° mercado más grande de exportaciones de bienes de dicho país por 236 mmd, lo que representa 15.7% del total de sus exportaciones. Sólo superado por China, quien exporta a Estados Unidos 484 mmd (miles de millones de dólares)

La economía de Estados Unidos tendrá posibilidades de crecer con la flexibilidad de la política fiscal y la política de alza de aranceles, pero ello no significará un impulso a la economía mundial.

En relación al hecho que el crecimiento que se impulsará en Estados Unidos, a partir de la flexibilidad fiscal y de la política proteccionista, demandará mano de obra, ejercerá presión sobre los salarios, y ello se acentuaría por el freno a la inmigración y la expulsión de ilegales, que ha empezado a instrumentar el gobierno de Donald Trump. Es decir, se disminuirá la oferta laboral, para presionar sobre mejores salarios, ante la mayor demanda de empleo, y se generará el crecimiento económico esperado (20)