

"Deseo llevar a cabo una tarea grande y noble,
Pero mi primer compromiso es hacer lo pequeño
Como si fuera extraordinario"

HELEN KELLER

Contenido

I. NATURALEZA DEL PROYECTO	3
1. NOMBRE DE LA EMPRESA	3
2. INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA	3
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
4. VISIÓN.....	5
5. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	5
II. DIVISIÓN CHI-A TARJETAS ARTESANALES.....	6
1. MISIÓN.....	6
2. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	6
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.	8
1. PRODUCTO	8
2. CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL ÁREA	11
III. MERCADOTECNIA.....	12
1. OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA	12
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	12
3. ESTUDIO DE MERCADO	14
4. MERCADO DOMÉSTICO	16
5. PRECIO	17
6. PLAN DE EXPORTACIÓN	17
IV. PRODUCCIÓN.....	23
1. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN	23
2. ESPECIFICACIONES DE PRODUCCIÓN.....	23
3. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	23
4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA	23
5. EQUIPO E INSTALACIONES	23
6. MATERIA PRIMA	24
7. CAPACIDAD INSTALADA.....	24
V. ORGANIZACIÓN	26
1. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	26
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	26
4. DESARROLLO DE PERSONAL	27
5. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	29



Chi-a

VI.	ESTADOS FINANCIEROS.....	30
1.	ESTADO DE RESULTADOS	30
2.	BALANCE GENERAL	31
3.	FLUJO DE EFECTIVO	32
4.	PUNTO DE EQUILIBRIO	33

Anexos

Anexo I

Producto

- Catálogo de Tarjetas



I. Naturaleza del Proyecto

1. Nombre de la Empresa

Nombre de la Empresa: **Chi-A Chiapas Auténtico**

Domicilio: Físicos No. 110, Col. Tecnológico,
Monterrey, Nuevo León. 64700; México.
Teléfono y fax: (52) 8 / 115 47 29

e-mail: hugo@chi-a.com

Tamaño: Micro

Fecha de inicio de operaciones: Abril 8 de 1993

Propietario: Arq. Hugo Esquinca Farrera

2. Introducción de la empresa

Chi-A surge en abril de 1993 gracias al impulso del Programa Emprendedor del Sistema ITESM en la Preparatoria del Campus Chiapas. La inversión inicial fue de aproximadamente \$1,200.00. La empresa busca desde sus inicios el desarrollo y el crecimiento del Estado de Chiapas, a través de la elaboración de tarjetas artesanales con textiles de las diferentes etnias locales. Las primeras ventas (400 tarjetas) se realizaron en mayo del mismo año en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

En agosto de 1993, el fundador de la empresa por motivos de estudio, se muda a la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Para septiembre ya habían sido vendidas 800 tarjetas más. Al finalizar el año, se había ganado un premio nacional y dos locales. El 8 de Abril de 1994, Chi-A recibe el **Premio Nuevo León a la Excelencia Empresarial Joven 1994** en la categoría microindustrial. El producto se sigue innovando y mejorando constantemente, alcanzándose este año 3,000 tarjetas vendidas.

Durante 1995 las ventas ascienden a 15,000 tarjetas. El proyecto es expuesto en Puerto Rico durante el **Congreso Latinoamericano sobre el Espíritu Empresarial**. Recibe el tercer lugar del **Premio Nacional al Espíritu Exportador** y es finalista del **Premio Generación Empresarial Mexicana al Mejor Proyecto de Empresa Joven**. Además, gana el **Premio a la Excelencia Empresarial Joven 1995** en la categoría microindustrial y un reconocimiento especial por ser la empresa mejor evaluada de todas las participantes.

En 1996 la empresa se ve afectada principalmente por la inadecuada administración, por la falta de una administración formal, por los cambios en el personal y por la situación económica del país, lo que repercute directamente en las ventas que son de 5,000 tarjetas. Este año los esfuerzos de la compañía se dirigen hacia la planeación, la reorganización de la estructura y la renovación de la imagen. La empresa crea el proyecto de la división Ámbar, el cual gana el **Premio Nacional al Espíritu Exportador 1996**. También se comienza a establecer los cimientos de la división Talla en madera. A pesar de la situación se logra exponer el proyecto en Argentina y Chile.



▲ Ceremonia de entrega del "North American Collegiate Entrepreneur Award"

En 1997 se recibe un pedido para el cual se realiza el diseño de una nueva tarjeta; de madera, pintada a mano por artesanos chiapanecos. Aunque al principio esta tarjeta tuvo algunos problemas de diseño que complicaron el proceso productivo, estos problemas se corrigieron y se entregó el pedido de 11,000 tarjetas. Este mismo año, se participó en el **International Business Plan Competition**, en la Universidad de San Diego (San Diego State University) en San Diego, California. En este concurso el proyecto fue uno de los cinco finalistas de entre veinticinco participantes. Adicionalmente el proyecto se presentó en: Zacatecas, Toluca, Tapachula, Chiapas y Cd. del Carmen, Campeche. Las ventas de este año se cerraron en aproximadamente 15,000 tarjetas. En sociedad con Pedro Gordillo



Romero (Escultor de talla en madera) se diseña un "Ajedrez Maya" que obtiene en primer lugar nacional en el concurso de Arte popular organizados por FONART

En 1998 se establecieron nuevos contactos en el ámbito internacional, principalmente debido a la participación en el **"North American Collegiate Entrepreneur Award"** en Chicago, en donde la empresa representó al Sistema ITESM y obtuvo el segundo lugar entre empresas de Canadá, Estados Unidos y México. Participó también en la **Cumbre Mundial del Desarrollo Económico ONU: Partners for Development** en Lyon, Francia, al cual asistieron 350 empresarios de 103 países del mundo. Además, se expuso el proyecto en León, Guanajuato y en el Estado de México. Se establecieron pláticas para la exportación de los productos a Estados Unidos y Europa.

Actualmente se está trabajando en dos canales de distribución, uno hacia Estados Unidos y a Europa. Paralelamente se desarrolla el concepto de una tienda virtual en el dominio www.chi-a.com, y el pasado 9 de noviembre se inauguró la tienda "Chiapas Auténtico", ubicada en Físicos No 110, Col. Tecnológico, Monterrey, N.L.

3. Descripción de la empresa

Chi-A es una empresa de producción y comercialización de artículos artesanales de calidad para proyección nacional e internacional. Actualmente solo opera la división **Tarjetas Artesanales** y paralelamente, se trabaja en el establecimiento de dos nuevas divisiones: **Joyería de Ámbar**, **Talla en Madera**. En noviembre de 1999 se desarrolla del concepto de la **Tienda "Chiapas Auténtico"**.

Divisiones:

- **Tarjetas Artesanales.**

Inicialmente los productos que se desarrollaron fueron las tarjetas con bordados a mano de las diferentes etnias indígenas del Estado de Chiapas. Posteriormente se desarrollaron nuevos conceptos: el primero consta de una tarjeta de madera pintada a mano por artesanas chiapanecas; La autenticidad de los diseños y el valor artístico del trabajo artesanal, hacen de cada tarjeta un producto único e invaluable.

- **Talla en Madera**

Producción de piezas exclusivas talladas a mano por artesanos chiapanecos utilizando maderas de: Cupapé¹, Cedro y Popixtle². Los diseños de las piezas están inspirados en motivos indígenas y la cultura Maya.

- **Joyería de Ámbar**

A partir de ámbar extraído de las minas en el Estado de Chiapas, se producen piezas de joyería con diseños tallados a mano, engarzadas en oro, plata o cuero. Estas piezas están dirigidas a mercados internacionales; principalmente a la Unión Europea y los países de la Cuenca del Pacífico.

- **Tienda "Chiapas Auténtico"**

En este proyecto se unen las anteriores divisiones para su comercialización, y adicionalmente se incluyen en los productos de la tienda, una selección de artesanías de calidad provenientes del estado de Chiapas.

¹ Árbol endémico de la región de Chiapas. Madera semi-preciosa de color oscuro y gran belleza.

² Árbol endémico de la región de Chiapas de la zona costera. Madera semi-preciosa de color beige.



4. Visión

Durante los próximos diez años, Chi-A pretende desarrollar un grupo de empresas orientadas a la producción y comercialización de productos artesanales. De esta manera se espera contribuir al desarrollo económico y social del Estado de Chiapas mediante la creación de fuentes de trabajo para los artesanos de la región.

5. Objetivos organizacionales

- Durante 2000 consolidar la empresa Chi-A con la división tarjetas artesanales, vendiendo como mínimo 61,000 tarjetas.
- Para el año 2003 realizar unas ventas anuales de 253,000 tarjetas. Entrando a los mercados internacionales con el 80% de la producción, enfocando los esfuerzos principalmente a Europa.



II. División Chi-A Tarjetas Artesanales

1. Misión

Representar y promocionar la cultura chiapaneca a través del diseño, producción y comercialización de tarjetas artesanales, fomentando el desarrollo económico y social mediante la creación de fuentes de trabajo para los artesanos de la región. Los productos serán enfocados a mercados nacionales e internacionales.

2. Ventajas Competitivas

Para establecer las ventajas de la empresa se hizo un análisis de las fuerzas y debilidades de la compañía, así como un estudio sobre el impacto en la comunidad.

Fuerzas

Producto

Indiscutiblemente, la principal fuerza de Chi-A es su producto. Se trata de tarjetas únicas, creativas, llenas de valor para cualquiera que aprecie las raíces de un pueblo. Podríamos decir que prácticamente “*se venden solas*”. Al ser un producto artesanal y con un proceso de elaboración simple, no se requieren de grandes inversiones físicas o tecnológicas. Por ser totalmente hechas a mano, las tarjetas pueden ser tan flexibles y ofrecer nuevos diseños como el cliente lo desee. Cada tarjeta es una original, ninguna tarjeta es igual a otra.

Imagen

Chi-A apoya directamente a comunidades indígenas del Estado de Chiapas, al ofrecerle un trabajo, ya sea la confección de textiles o las pinturas hechas a mano.

De las 9 etnias indígenas identificadas en Chiapas, la empresa apoya a los Tzotziles, Tzeltales y Zoques, etnias descendientes de los mayas. Conserva y rescata la forma de elaboración de bordados, heredados de generación en generación por nuestros antepasados mayas.

Relación con Proveedores

Uno de los cimientos más importantes de la empresa es la estrecha relación de amistad que se guarda con los proveedores de los textiles y pinturas. Gracias a ello, las artesanas le dan preferencia a Chi-A frente a compradores externos. Esta situación ha permitido un suministro constante y a tiempo de este material desde el inicio de las operaciones.

Enfoque Internacional

En Chi-A se cree que el comercio internacional, en particular las exportaciones, debe ser visto como un compromiso y una cultura y no sólo como una alternativa para la venta de los productos durante las etapas de recesión del mercado doméstico. Se pretende ser principalmente una compañía exportadora, ya que las características de los productos lo permiten.

Debilidades

Dependencia de los Proveedores

Aunque los textiles que se manejan provienen de diferentes etnias del Estado de Chiapas, cada cooperativa o grupo indígena que abastece a la empresa es un proveedor “único” del textil que elabora. Existe el riesgo de tener problemas de abastecimiento por causas ajenas a la empresa como son: cambio de actividad del proveedor, muerte de las artesanas, desastres naturales, etc. No obstante se buscan nuevos textiles para incrementar la variedad de tarjetas con bordados. Para evitar la dependencia en un número reducido se crean



las líneas de tarjetas de madera y hojas. Aunque este efecto se presenta con los proveedores de hojas y pinturas.

Capacidad Financiera

La empresa requiere de inversión de capital destinada a la compra de insumos de producción, mano de obra y equipo para hacer frente a los esfuerzos de exportación de las tarjetas. Actualmente se está buscando financiamiento vía la formación de una sociedad e- capital.

Dependencia al dueño

Como es característico en las micro empresas, en un inicio el dueño realiza todas las actividades de la compañía. En cuanto la empresa comienza a crecer se dificulta ya que toda la información está concentrada en una persona y es esta la que tiene que verificar, autorizar todo. Obviamente en caso de ausencia del dueño es muy difícil que las actividades se desarrollen normalmente.

Para contrarrestar este efecto, se contrató a una persona que apoye en lo que se refiere a todo el área administrativa.

Impacto en la Comunidad

De acuerdo a la misión, la empresa Chi-A espera apoyar al desarrollo de los grupos artesanales de la siguiente manera:

- Cooperar con el crecimiento de nuestro país mediante la creación de fuentes de trabajo y elevar el nivel de vida de las comunidades indígenas chiapanecas.
- Crear productos nuevos que conserven las tradiciones de los artesanos chiapanecos.
- Fomentar y apoyar al artesano para que no deje de plasmar en los productos artesanales su cultura milenaria.

Económico

Creación de fuentes de trabajo para artesanos de diferentes poblaciones indígenas del Estado de Chiapas. Actualmente alrededor de 1000 mujeres de patrones culturales indígenas, abastecen de textiles y pinturas a la empresa. El incremento en la demanda de los productos de Chi-A reflejará la creación de nuevos empleos en el Estado. Ya que para que la empresa trabaje en su máxima capacidad, necesitaría el trabajo de alrededor de 7000 mujeres de las diferentes comunidades chiapanecas.

Social



Como es de esperarse, las personas que mejor confeccionan los textiles son mujeres de muy avanzada edad, esto se debe al mayor apego a sus raíces y cuidado en el trabajo, lo cual es de gran beneficio para la empresa. Una gran parte de las artesanas son monolingües (lengua indígena) y tienen una baja escolaridad, por lo que la mayoría de las empresas no las contrataría.

Estadísticas del INEGI de 1990, el 50% de las mujeres indígenas en Chiapas no saben hablar español, incrementándose este número a 80% en madres y ancianas.



La situación geográfica de las poblaciones donde viven y el arraigo que tienen a su lugar de origen, hace muy difícil o casi imposible que las artesanas puedan desplazarse a trabajar a otros lugares. Chi-A les proporciona la oportunidad de realizar su trabajo en su propia casa, eliminando estos inconvenientes.

Chi-A tiene contemplado un programa de apoyo a comunidades indígenas de Chiapas para finales de 2000, esto con el fin de fomentar la producción artesanal en estas regiones.

Ecológico

La compañía fomenta la cultura ecológica cuidando el medio ambiente mediante la utilización de papel y empaque de materiales reciclables y en la mayoría de los casos reciclados. Su compromiso a largo plazo es ofrecer al mercado productos que no dañen el medio ambiente.

3. Análisis de la industria.

La industria de la tarjetería es un sector muy disperso, por lo cual es muy difícil la obtención de datos o estadísticas, ya que no se cuentan con asociaciones o cámaras que agrupan este sector.

Solamente para el *Día de San Valentín de 1997* se enviaron 83.4 millones de tarjetas, que con un precio promedio de US\$2.50, nos arroja una derrama económica de 209 millones de dólares en el mercado de tarjetas.³

1. Producto

Tarjetas bordadas



La principal característica del producto es un medallón de textil elaborado en diferentes técnicas (bordados⁴ o brocados⁵), ubicado en la parte frontal de la tarjeta.

Las medidas y pesos de las tarjetas con sobre:

Tamaño	Medida (cm.)	Peso (gr.)
Presentación	5.5 X 8.5	7
Chica	8 X 12	14
Mediana	16 X 12	25
Grande	19 X 24	45
Separador	15 X 5.5	10

³ Centro Nacional de Estadísticas, Estados Unidos 1998

⁴ Sobre una tela existen se van creando los diseños

⁵ Textiles elaborados en telar de cintura. Al mismo tiempo que se hace la tela se van creando los dibujos. Técnica tradicional de los pueblos indígenas



En la parte posterior de la tarjeta se leen los datos generales de la empresa, así como una leyenda en dos idiomas sobre la procedencia del textil.

Texto de la Línea Palenque



Líneas de tarjetas

De acuerdo a la misión de la empresa de promocionar la cultura chiapaneca y para facilitar el manejo de los distintos tipos de tarjetas, se optó por nombrar a cada línea de acuerdo a un sitio arqueológico o atractivo natural del Estado de Chiapas. *(Ver Catálogo, Anexo I)*

Línea **Palenque**. Textil de Chiapa de Corzo, Chiapas, bordado en tul con hilo de rayón con diseño de flores en diversidad de colores. Textil utilizado normalmente en el vestido de gala o fiesta de la región. Otros usos: manteles, servilletas, etc.



Línea **Velo de Novia** es una variante de la línea Palenque. Textil en tul y diseños en blanco con borde plateado, o tul y diseños beige con un borde dorado que corresponderían a la línea Velo de Novia plata y Velo de Novia oro respectivamente. Los lugareños emplean esta variante para hacer sus vestidos de novia.

Línea **Pakal** es una variante de la línea Palenque. Textil es bordado sobre tul beige con dibujos en colores pasteles.

Línea **Bonampak**. Textiles de la etnia Tzotzil hechos en Venustiano Carranza en telar de cintura

con hilo de algodón y vivos con hilo de rayón. Textil usado comúnmente en su ropa diaria, ya sea en las blusas de las mujeres y en toda la vestimenta masculina.

Línea **Yaxchilán**. Textil Tzotzil de Venustiano Carranza que proviene de la falda de la indumentaria femenina. Es un bordado sobre telar con hilo de rayón. Los diseños representan la visión maya del universo.

Línea **Toniná**. Textil de la etnia Tzeltal de los municipios de Chilón, Yajalón y Tila. Bordado en punto de cruz con hilos de algodón sobre cuadrillé. Los diseños son geométricos o la representación de la flora y fauna de la

región. Este textil de técnica española, al cual las indígenas han adaptado los diseños, se emplea en las blusas de la indumentaria femenina.

Las líneas que se encuentran en el mercado son: Palenque, Velo de Novia, Pakal y Noche Buena. Líneas listas para ser comercializadas son: Bonampak, Agua Azul, Yaxchilán, Toniná, etc. Se está trabajando en otras regiones del Estado de Chiapas para la creación otras líneas de tarjetas con textiles de Ajilho, San Andrés Larrainzar, Tenejapa, Oxchuc, El Bosque, entre otras.

Tarjetas de madera



Utilizando como base una delgada lámina de madera, las artesanas de Chiapa de Corzo, Chiapas, realizan pinturas al óleo, utilizando la técnica tradicional de la Laca chiapaneca.

Las medidas y pesos de las tarjetas con sobre:

Tamaño	Medida (cm.)	Peso (gr.)
Chica	10 X 10	14
Mediana	14 X 19	25

En la parte posterior de la tarjeta se leen los datos generales de la empresa, así como una leyenda en dos idiomas sobre la procedencia de la pintura.

Pintura al óleo sobre madera de cedro con la técnica tradicional de la laca chiapaneca. Pintado a mano por artesanos de Chiapas, México.

Oil painting over cedar wood, using the traditional technique of the Lac from the State of Chiapas. Handmade painted by artisans from Chiapas, Mexico.



Chi-a Tarjetas

Priv. Terrazas 1010, Fracc. Las Terrazas 29060
Tuxtla Gtz., Chiapas, Tel/Fax (961) 2 96 22
e-mail esquinca@nl1.telnet.net.mx
Hecho en México

Líneas de tarjetas

Línea **Lacandona**. Pintado a mano por artesanas de Chiapa de Corzo, Chiapas. Oleo sobre madera con la técnica de la Laca tradicional chiapaneca. La Laca se utiliza normalmente en vasijas, cruces, baúles, camarines, etc.

Línea **Ceremonial** es una variante de la línea Tradicional. Los dibujos se plasman en colores blanco con dorado y plateado.





Tarjetas con aplicaciones de hojas o plumas

Estas tarjetas están integradas por una hoja de *Cupapé*⁶ o pluma pintada a mano por artesanos chiapanecos sobre una base de Papel *Amate*⁷.



Las medidas y pesos de las tarjetas con sobre:

Tamaño	Medida (cm.)	Peso (gr.)
Mediana	15 X 20	25

Líneas de tarjetas

De acuerdo a la temática pintado sobre las hojas se crean las siguientes líneas:

Agua Azul, Cañón del Sumidero, Altos de Chiapas, Iglesias, Fauna, etc.

2. Calificaciones para entrar al área

- ♦ Conocimientos sobre el sector artesanal en Chiapas
- ♦ Conocimientos en el área de diseño estético.

Al ser un producto 100% artesanal el conocer el sector, tanto a los artesanos, como las técnicas de elaboración, materias primas, etc., facilita la planeación de la empresa para las ventas de los productos.

Del mismo modo es de gran ayuda el desarrollo de productos que se adapten al mercado por lo cual el área de diseño es fundamental para empresa.

Apoyos:

Mercadotecnia

Lic. Mariela Quiroga Treviño
ITESM, Campus Monterrey

Legal

Lic. Donato Cardenas
ITESM, Campus Monterrey

Comercio Internacional

Lic. Cinthya Hernández
Comercio Exterior Tel 343 67 65

⁶ Árbol endémico de la región de Chiapas.

⁷ Papel hecho a mano a partir de la corteza del árbol de Amate. Originario del Estado de Puebla.



III. Mercadotecnia

1. Objetivos de Mercadotecnia

- ♦ La introducción de los productos en las tiendas de museo en el ámbito nacional
- ♦ El diseño de nuevas líneas de tarjetas artesanales.
- ♦ La exportación de las tarjetas al mercado estadounidense y europeo.

2. Investigación de Mercados

Mercado Meta

Se segmentó el mercado de la siguiente manera: personas e instituciones y tiendas exclusivas.

Personas e instituciones se define como todo aquel que sepa apreciar el trabajo artesanal, principalmente de México. Está dirigido a hombres y mujeres, preferentemente profesionistas, de 28 años en adelante que residan predominantemente en grandes ciudades y áreas urbanas de un nivel socioeconómico medio-alto que estén interesados en productos hechos a mano principalmente las artesanías chiapanecas.

Tiendas exclusivas consta de galerías de arte, bazares dentro de museos, centros culturales, tiendas de artesanías, tiendas departamentales que cuenten con una sección de artesanías y artículos de arte, cadenas de restaurantes con venta de productos diversos, tiendas especializadas en lugares turísticos. Estas tiendas se encuentran predominantemente en grandes ciudades y áreas urbanas.

Competencia

Directa

Tarjetas artesanales con textiles

Se realizó un sondeo en los siguientes países: Estados Unidos, Escocia, Francia y México, se encontraron dos tipos de tarjetas de características similares a las ofrecidas por Chi-A.

• Tarjeta 1

Tarjetas artesanales con bordados tradicionales de la India
Se ofrecen en un solo tamaño 12.5 x 12.5 cm.
Productor: Tarjetas sin Marca, ni referencia del productor
Distribuidor: Oxfam Fair Trade
De venta en India, Reino Unido e Irlanda

• Tarjeta 2

Tarjetas artesanales con aplicaciones de seda pintada a mano.
Se ofrecen en dos tamaños
Distribuidor: Tiendas de Aeropuerto Bellas arte
De venta en Monterrey y Ciudad de México





Tabla comparativa con las tarjetas de la competencia

Características	Tarjeta 1	Tarjeta 2	Tarjeta Chi-A
Precio	\$32	\$35	\$25
Distribución Nacional	✓	✓	✓
Distribución Internacional	✓	X	X
Información del textil	X	✓	✓
Calidad en los acabados	A	A	A
Calidad del empaque	A	A	A
Calidad de los materiales	A	A	A

A= Buena B= Regular C= Mala

Tarjetas de madera y con aplicaciones de hojas

En el estilo de tarjetas no existe ninguna competencia directa. Estas tarjetas fueron diseñadas y creadas por Chi-A. Sin embargo se considera como competencia las tarjetas con aplicaciones de estaño, naturaleza muerta, etc.

Tarjetas para toda ocasión

En el mercado se encuentran toda una gama de tarjetas de ocasión impresas con dibujos o fotografías. Existen un sin número de marca tanto nacionales con internacionales. *Ejemplo:*

Hallmark

Es el líder norteamericano en tarjetas de felicitación, produce 9 millones de tarjetas al día, para distribución en los cinco continentes, cuenta con tiendas propias para la venta de su producto.



*Hallmark Greeting Cards
2501 McGee Street
Kansas, City, MO 64108
Tel (816) 274 5111*

Tabla comparativa con las tarjetas de la competencia

Tarjetas artesanales Chi-A	Tarjetas para toda ocasión: Hallmark, Disney, Photofolio, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Cada tarjeta es única, no hay ninguna tarjeta igual a otra • Insumos de materiales reciclados y reciclables • Fomentan el trabajo artesanal • Es un producto mexicano, representante de nuestra cultura • Imagen de ser una empresa de gran impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> • De cada diseño llegan a producir millones de copias • Pocas marcas especifican si son materiales reciclados • Todas las tarjetas están hechas en producción en serie • En su mayoría son importadas y no se relacionan con México

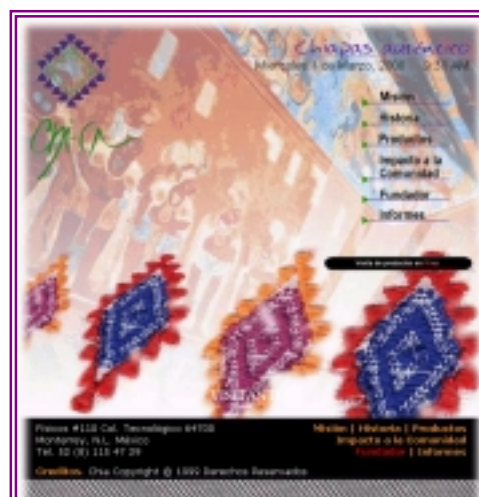
Indirecta

Las tarjetas Chi-A con bordados, de madera y con aplicaciones de hojas, se consideran artesanía del Estado de Chiapas, por lo que las tarjetas postales, "souvenirs" y otras artesanías, se consideran productos sustitutos.



Internet

Para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado y para facilitar el comercio tanto en el ámbito nacional como internacional, se está creando la página corporativa y la tienda virtual de la empresa. Se compró el dominio: www.chi-a.com y mediante la empresa Businessware se está creando la tienda virtual, que actualmente se encuentra en la fase de diseño. El proyecto es contar con página Web en español e inglés, donde entres a una página corporativa donde localices información sobre la empresa (Misión, Impacto en la comunidad, Productos, Fundador, etc.) y un Link a la tienda virtual donde puedas hacer compras en línea.



3. Estudio de Mercado

Características de la encuesta

Con un nivel de precisión del intervalo permitido de $D=P-\pi=\pm 0.05$
Se considera un nivel de confianza del 95%

Se aplicaron 60 encuestas a empleados del ITESM, ya que el Rector de Sistema utilizó como regalo de Navidad las tarjetas Chi-A.

Análisis de la encuesta.

1. ¿Conoces las tarjetas Chi-A?

Si	100%	60
No	0%	0

2. ¿Compraría o a comprado una?

Si	62%	37
No	37%	22
Nada	2%	1



3. ¿Porqué?

Razones de los que respondieron que SI			Razones de los que respondieron que NO		
Originalidad y diseño	59%	22	No la conocían	30%	7
Porque le gustan	14%	5	No hay Variedad	13%	3
Para regalar	8%	3	No le gustan	13%	3
Presentación y calidad	3%	1	No sabe donde conseguir las	22%	5
Unica opción	16%	6	No opinaron	22%	5
Total		37	Total		23

4. ¿Qué es lo que te gusto de la tarjeta?

	Mucho	Algo	Nada	No respondió
Tamaño	60%	35%	2%	3%
Colores	80%	10%	10%	0%
Precio	67%	17%	3%	13%
Calidad	3%	8%	8%	80%
Ubicación	43%	7%	43%	7%
Diseño	77%	18%	5%	0%
Originalidad	88%	3%	7%	2%

5. De los siguientes factores, indique que tan importante es cada uno para Ud.

	Muy Importante	Importante	Algo Importante	Poco Importante	Nada Importante	No Respondió
Tamaño	58%	27%	10%	3%	0%	2%
Colores	77%	20%	2%	0%	0%	2%
Precio	70%	20%	3%	0%	0%	7%
Calidad	75%	16%	0%	0%	0%	8%
Ubicación	58%	27%	3%	0%	2%	10%
Diseño	78%	20%	0%	0%	0%	2%
Originalidad	80%	17%	2%	0%	0%	2%



6. ¿Dónde te gustaría adquirir la tarjeta? Elige un número del 1 al 3 de acuerdo a su preferencia

	Te gustaría	Te es indiferente	No te gustaría	No respondió
Librerías	18%	35%	45%	2%
Museos	15%	45%	38%	2%
Sanborns y Vip's	82%	10%	75%	2%
Tiendas de regalos (Ups, Gift)	88%	2%	2%	8%
Centros Comerciales (Galerías, Plaza Fiesta)	73%	20%	3%	3%
Tiendas de Aeropuerto y Hoteles	67%	18%	12%	3%

7. Datos generales

Edad

20 años	53%
30 años	27%
40 años	15%
50 años	2%
No especificaron	3%

Sexo

Femenino	58%
Masculino	42%

4. Mercado Doméstico

Se planea destinar 20% de la producción a este mercado. Principalmente se dirigen los productos a museos, librerías, tiendas especializadas y regalos corporativos.

Hasta el momento los clientes se ubican en las ciudades de Monterrey, Nuevo León y Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Hoy día se piensa ampliar a la Ciudad de México; algunos de los clientes potenciales son: Centro Cultural Arte Contemporáneo, Casa Museo Luis Barragán, Cultura y Arte A. C., Museo Frida Kahlo, Museo de Antropología e Historia, Educal que cuenta con una red de librerías, Librería Gandhi, Librería del Sótano, Artespíral, entre otros. También algunas compañías como CYDSA, Grupo ABACO, FEMSA, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Hoteles Quinta Real, Hoteles Camino Real, citando sólo algunos ejemplos.

Algunos de los clientes con los que se ha contado y se siguen atendiendo son:



Cientes	Ventas Tarjetas
Sistema ITESM Monterrey, Nuevo León	24,000
Casa de las Artesanías de Chiapas Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	9,000
Museo MARCO Monterrey, Nuevo León	3,000
PULSAR Internacional Monterrey, Nuevo León	1,900
CONALEP Estado de México	1,500
FRISA Monterrey, Nuevo León	1,100
Embajada de México Buenos Aires, Argentina	300
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, Argentina	200

En total hasta 1999, la compañía ha vendido cerca de 58,000 tarjetas .

5. Precio

Derivado de un análisis de financiero, se obtuvo el costo unitario. Basándose en este análisis y comparativamente a la competencia se presenta la lista de precios Mayoreo.

Tamaño	Medida	Precio
Presentación	5.5 X 8.5 cm	\$ 6.30
Chica	8 X 12 cm	\$ 12.60
Mediana	16 X 12 cm	\$ 17.85
Grande	19 X 24 cm	\$ 23.10
Separador	15 X 5.5 cm	\$ 12.60

6. Plan de exportación

Análisis de limitaciones y oportunidades de México.

Muchas de las ventajas competitivas que tienen el producto son precisamente otorgadas por las características tan especiales de nuestro país, su composición cultural demográfica y étnica. Incluso la actual situación política del país y de Chiapas, contribuyen al desarrollo de nuestra empresa y su vez excelentes oportunidades en el plano internacional.

Geografía

La geografía tan accidentada de México ha hecho posible que algunas etnias indígenas hayan logrado sobrevivir ante crecimiento urbano y mestizaje precisamente por su asentamiento aislados regiones del país.



Este alejamiento ha permitido la conservación con pureza y autenticidad de la cultura mexicana. Chiapas es un ejemplo claro de cómo los grupos indígenas han sabido conservar sus tradiciones.

La cercanía geográfica a los Estados Unidos presenta dos oportunidades para la empresa. Por un lado, esta característica ha provocado una corriente migratoria de latinoamericanos, hacia este país, lo que ahora se ha convertido en un mercado natural para nosotros. Por otro lado, permite tiempos cortos y fácil transportación del producto al ser exportado.

Etnografía

La diversidad de la población mexicana ofrece una ventaja de vital importancia a nuestra empresa. Existen en nuestro país 52 etnias indígenas, según el estimado de las Naciones Unidas, en México el 29% de la población pertenece a un grupo indígena.

En Chiapas se concentra el 34% de la población monolingüe (lengua indígena) del país. En el Estado se reconocen 9 grupos indígenas: *Tzotzil, Tzeltal, Zoque, Mame, Chol, Lacandón, Cakchiquel, Mochos y Tojolabales*.

Economía

La actual situación económica nos permite disfrutar de grandes oportunidades en el mercado internacional, con la paridad de la moneda mexicana, las exportaciones de nuestro producto se ven muy favorecidas al otorgarles la ventaja de un precio más competitivo. Cuando además de tener competitividad en el precio y excelente calidad en el producto, como sucede con nuestras tarjetas, las perspectivas de venta del producto en el mercado internacional se elevan considerablemente.

Situación política y social

Consientes de la situación que vive el Estado de Chiapas puede ser una fuerte preocupación debido a que el principal suministro de nuestro negocio proviene de esta región. Como se mencionó anteriormente, las relaciones con nuestros proveedores chiapanecos son muy estrechas, por lo consideramos que tal posibilidad resulta remota.

De hecho, el conflicto también ofrece ventajas para la empresa, por un lado genera publicidad internacional para Chiapas, mientras que por el otro la imagen de impacto social de la empresa es muy bien recibida en el exterior.

Análisis de Mercados Internacionales

De acuerdo a nuestro objetivo de exportar el 80% de la producción, Chi-A tiene planeado introducir su producto en los Estados Unidos de Norteamérica, Alemania, Francia y Holanda .

Estados Unidos

Los Estados Unidos de Norteamérica resultan ser un mercado muy importante tanto por su población, 271.9 millones de consumidores, su poderío económico (PIB per cápita en febrero de 1999 es de US\$ 30,025, Su inflación actual es del 2.3%. Además este país es principal consumidor del mundo.⁸

La migración de hispanos a este país juega una papel muy importante en su economía. Actualmente el 9% de la población estadounidense es hispana, en caso de mexicanos significan 12.1 millones de personas. Situación que incrementa el aprecio a productos que expresen la cultura mexicana. Incluso Los Angeles es la segunda ciudad mas poblada de mexicanos con mas de 6 millones. Además, según el Giftware News los hispanos eran

⁸ Asiaweek, Junio 18, 1999. www.asiaweek.com



22.4 millones de personas en 1994, creciendo un 53% de 1980 a 1990 sin contar con el aumento de su poder de compra que se incrementó de US\$ 54 billones en 1980 a US\$ 182 billones en 1994.

Aunque históricamente se considera a este país como un exportador neto en materia de tarjetas de felicitación, las estadísticas más recientes muestran una tendencia a la importación. Mientras que de 1991 a 1994 las exportaciones se redujeron en un 37%, las importaciones se incrementaron en un 480% en el mismo lapso de tiempo.⁹

En Estados Unidos existe una cultura muy bien arraigada al envío de tarjetas para toda ocasión. Las estadísticas publicadas por la Corporación Enciclopedia Británica en 1995 muestran que en los Estados Unidos el número de piezas de correo enviadas al año es de 650, es decir, casi dos diarias. Este número es producto de las notas de agradecimiento, felicitación y correo de promoción.

En Estados Unidos existe una Asociación de tiendas de Museo (Museum Store Association), fundada en 1955 y representa mas de 1800 museos, se encuentra ubicada en:



Museum Store Association

501 South Cherry Street, Suite 460
Denver, Colorado 80222-1325
303-329-6968

Alemania

La República de Alemania es sin duda una de las economías más importantes de la Comunidad Económica Europea. Actualmente su población es de 82.6 millones de consumidores, donde el 87% es población urbana. El poderío económico se refleja en un PIB per cápita de US\$ 21,930, para febrero de 1999. La inflación actual es del 0.5%. Además de ser considerado como una de las principales puertas de entrada a productos de Europa¹⁰

A través de la CAMEXA¹¹, se identificaron 25 compañías alemanas de comercialización nacional e internacional de tarjetas de toda ocasión. Esto genera una oportunidad que la empresa espera aprovechar lo mas pronto posible.

Francia

Actualmente su población es de 59.0 millones de consumidores, la poder adquisitivo se refleja en un PIB per cápita de US\$ 21,830, para febrero de 1999. La inflación actual es del 0.4%¹². Aunado a esto París ocupa el primer lugar mundial como destino turístico, con una afluencia de mas de 5 millones de turistas al año.

⁹ BANCOMEXT 1995

¹⁰ Asiaweek, Junio 18, 1999. www.asiaweek.com

¹¹ Camara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria A.C.

¹² Asiaweek, Junio 18, 1999. www.asiaweek.com



A través de estudio realizado en este país en noviembre de 1998, se seleccionó y hizo contacto con posibles distribuidores.

**NATURE & découvertes**

1, avenue de l'Europe
78117 Toussus le Noble
France
Tel. 33 01 39 56 01 47
Fax 33 01 39 56 91 66
e-mail nature@cie.fr

Benelux

Configurado por Holanda, Bélgica y Luxemburgo, este pequeño bloque es el más integrado del mundo. Las importaciones del Benelux superan a la suma de las compras al exterior de América Latina, España o Canadá.

Benelux ocupa el tercer lugar en importaciones en el ámbito mundial, este pequeño bloque se coloca, por el monto de sus importaciones, por encima de Francia y Japón. Los Países Bajos son el séptimo importador en el mundo. El alto número de importaciones se puede explicar con el hecho que reexportan entre el 50% y 60% de sus importaciones a países. Holanda cuenta con diversas oficinas de ayuda para un país exportador como puede ser el "Centro de Promoción de Importaciones Procedentes de Países en Desarrollo (CBI)".

Centre for the promotion of Imports from developing countries (*Ver Anexo IV*)

P.O. Box 30009
3001 DA Rotterdam
The Netherlands
Phone 31 10 2013434
Fax 31 10 4114081

Promoción

A partir de 1999 se quiere poner mayor atención a los mercados internacionales, teniéndose planeado asistir a una feria internacional (New York Gift Fair). Esta pauta se piensa seguir en los futuros años, incrementando a dos ferias por año (opciones viables: Museum Store Association Expo, Chicago Gift and Accesory Market, National Stationary Show, entre otras.).



Feria Internacional del Regalo en Nueva York (New York Gift Fair)

Official Exposition Title:	New York International Gift Fair®
Exhibit Manager:	George Little Management, Inc.
Address & Telephone	10 Bank Street, White Plains, NY 10606-1954 (914) 421-3200; Fax: (914) 948-6180 Attendee Registration: 1-800-272-SHOW
Markets Represented:	General giftware, tabletop and housewares, decorative and personal accessories, museum gifts, ethnic, traditional, country and contemporary crafts, specialty foods, contemporary design products, juvenile products and floral products
Profile of Attendees:	Specialty and department stores, gift shops, jewelry stores, interior designers, importers and distributors of home products, mail order catalogs, museums and galleries, stationery stores, craft retailers, garden centers
International Government Sponsored Exhibitors:	Australia, Austria, Belgium, Denmark, France, Germany, Ireland, Israel, Italy, Korea, Mexico, Poland, Portugal, Canadian Province of Quebec, South Africa, and United Kingdom
*Dates:	August 14 - 19, 1999
*Dates vary with location	January 22-27, 2000
Location:	Jacob K. Javits Convention Center and Passenger Ship Terminal's Piers New York, NY Get a map to Javits Get a map to Piers
Number of Exhibitors:	2,600
Net Exhibit Space:	558,967 square feet
Anticipated Attendance:	45,000
Show Director:	Jeff Little
Show Manager:	Leslie Nathan-Street
For Exhibit Information:	Tammy Frand (914) 421-3272 Please feel free to e-mail us, but do be sure to include your name, company name, mailing address, phone and fax number.
For Attendee Registration Information	NYIGF Registration Department Please be sure to include your company name, your name, mailing address, and phone number.

Exposición Asociaciones de tiendas de Museo (Museum Store Association Expo)

Dirección:	Museum Store Association, 501 S. Cherry St. Suite 460, Denver, Colorado 8022
Teléfono:	303/329 69 68
Fax:	303/329 61 34
Persona a cargo:	Beverly Barsook, Trade Show Director
Fechas:	Mayo, Denver Convention Center, Denver Colorado
No. de expositores:	268
Descripción de expositores:	Vendedores de mercancía para museos. Por ejemplo: libros, poster, postales, artesanías especiales, joyería étnica. Los expositores deben ser miembros de la asociación
No. de asistentes:	700
Descripción de asistentes:	Responsables de compra de las tiendas de museos

Logística de exportación

Las tarjetas serán enviadas directamente a nuestros clientes vía Paquetería, la selección de este medio fue el resultado del análisis de las características del propias del producto (volúmenes de exportación, precio, peso, servicio, etc.) Con esto es tiempo de entrega se reduce al máximo.



La compañía seleccionada fue Pack Mail. Emplear este medio trae grandes beneficios adicionales, ya que la compañía se responsabiliza de realizar los tramites de exportación de las tarjetas ante las autoridades mexicanas, como los de importación de las mismas al país de origen. Pack Mail cuenta con sus propios agentes aduanales y *custom brokers* y únicamente nos pide tres documentos para la realizar todos los tramites de despacho aduanal. Estos documentos son:

- Factura comercial (original y 5 copias)
- Carta explicativa del paquete, valor, uso y descripción
- Certificado de origen (original y copia)

Clasificación

Según el agente aduanal Jorge Carlos Cervera Palma, las tarjetas Chi-A se clasifican en el sistema armonizado bajo la fracción 4909.00 de la TIGE y bajo la fracción 4909.00.20 (greeting cards with attachments ...) de la tarifa norteamericana para las importaciones. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte estipula que el producto tiene una desgravación de tipo A, por lo que se encuentra desde el 1º de enero de 1994 exenta de pago de aranceles (arancel 0%).

Embalaje

Las tarjetas serán empacadas en cajas de cartón de acuerdo a su tamaño. En esta caja podrán observarse las marcas internacionales pertinentes para su manejo: "Keep dry" y "Use no hooks". La caja estará impresa con el logotipo y slogan de la empresa para reforzar la promoción.

Tamaño	Unidades	Medidas (cm.)	Peso (Kg.)
Presentación	300	42 x 23 x 8.5	2.50
Chica	130	42 x 23 x 8.5	2.00
Mediana	100	36 x 26 x 10	2.50
Separador	200	42 x 23 x 8.5	1.50

Seguro del producto

La paquetería proporciona un seguro automático contra el daño o la pérdida de la mercancía que transporta por US\$300 dólares por envío. Sin embargo, cuando el valor declarado de la mercancía enviadas sea superior la compañía cobra por cada \$200.00 de valor de la mercancía, \$ 4.00 de prima de seguro. Con esto las mercancías quedan protegidas contra daños o pérdidas.



IV. Producción

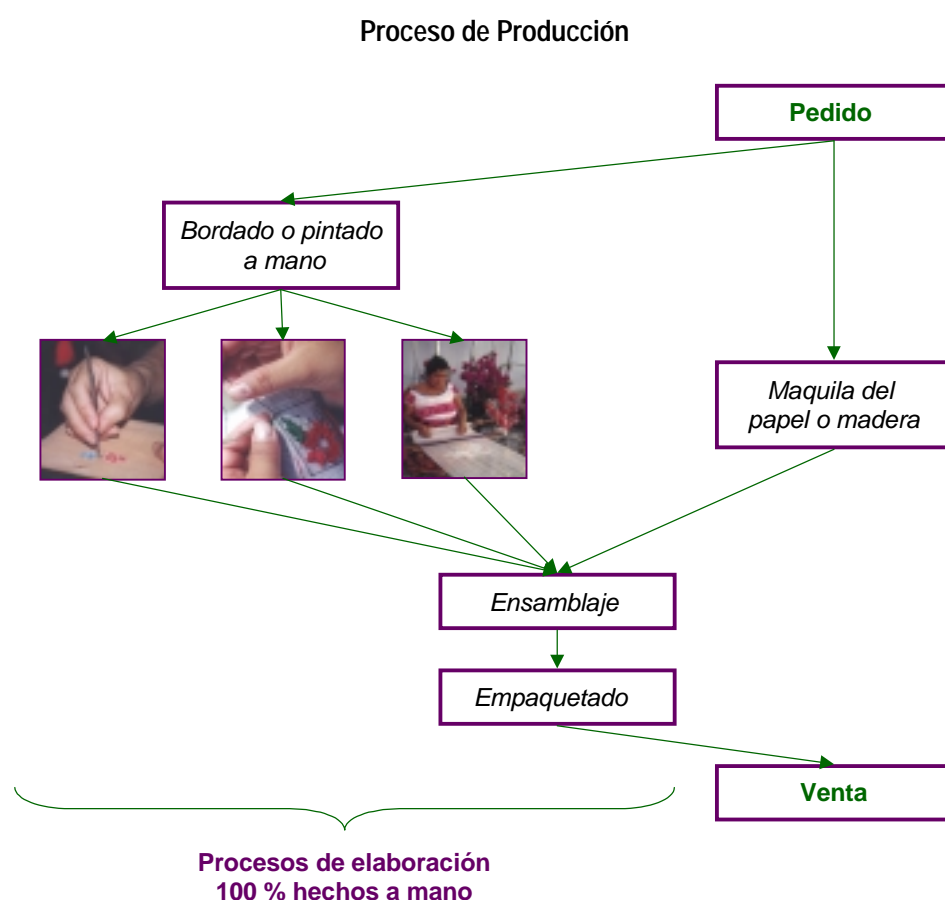
1. Objetivos de producción

- ♦ Elevar al máximo la productividad de la empresa
- ♦ Eficientizar el procesos de producción ya que al ser un producto artesanal, para evitar al tos nventarios

2. Especificaciones de producción

La producción se basa en la demanda del mercado. Y se divide en dos procesos, el primero con la producción artesanal de los bordados y las pinturas y el segundo procesos de ensamblaje y empaquetado.

3. Proceso de producción



}
Se presenta la programación del proceso de producción (para un pedido 10,000 tarjetas):

4. Características de la tecnología

Es un producto cien por ciento artesanal por lo cual la tecnología no interviene en los procesos productivos.

5. Equipo e instalaciones



El equipo físico necesario en la empresa es una mesa, unas tijeras, una prensa, un par de libros grandes, un estante, un cuchillo de mesa, una perforadora. Para que los empleados estén más cómodos se les proporcionan sillas también. Actualmente el área donde está trabajando la artesana es de 11.40 mts² pudiendo trabajar otras dos obreras adicionales. Se tiene contemplado incrementar el área de acuerdo a las proyecciones, añadiendo otros 11.90 mts² que se tienen disponibles y que darían cabida a seis obreras más.

6. Materia Prima

Tarjetas bordadas

Descripción de los diferentes materiales que componen la tarjeta

Papel de la tarjeta	Cartulina Gainsborough, 50% reciclado y 10% postconsumo Importado, Simpson Paper Company, USA
Colores de tarjeta	10 colores Beige, Arena, Blanco, Gris Claro, Gris Oscuro, Vino Azul, Verde, Caqui y Negro.
Papel del sobre	Papel Estraza 100% reciclado. Producto nacional. Papel Gainsborough 50% reciclado y 10% postconsumo Importado, Simpson Paper Company, USA
Colores de sobre	3 colores Estraza, Beige, Blanco

Tarjetas de madera

Descripción de los diferentes materiales que componen la tarjeta

Madera	Cedro y Maple
Papel del sobre	Papel Estraza 100% reciclado. Producto nacional.
Colores de sobre	3 colores Morado, Rojo y Azul

7. Capacidad instalada

La producción actual es de 1000 tarjetas en promedio al mes contando con una empleada. En base a los pronósticos de venta, Chi-A puede contratar a más empleadas e incrementar la producción hasta 30,000 tarjetas mensuales en promedio de la línea Palenque ya que la limitante aquí es el abastecimiento de textil. Esto es, las artesanas en Chiapas pueden elaborar textil hasta para un máximo de 30,000 tarjetas en promedio al mes. Debido a las características especiales que rodean a la producción del textil, por seguridad se tiene un inventario de reserva de medio mes de producción.

Si una empleada se dedicara únicamente a la producción de un solo tipo de tarjeta, se tendría que :

Tarjeta	Diarias	Mensuales
Grande	150	3000



Mediana	190	3800
Chica	245	4875
Presentación	300	6000
Separadores	275	5500

Actividad	Tiempo																													
Semanas	1					2					3					4					5					6				
Días	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pedido y compra de:																														
Textil																														
Papel																														
Sobres																														
Compra de:																														
Pegamento																														
Cinta																														
Bolas																														
Cajas																														
Corte de textil																														
Armado de tarjetas																														
Empaquetado de tarjetas																														

La empresa considera muy importante el control de calidad, y por esto se capacita a los empleados para que en todo el proceso se lleve a cabo esta verificación constante y permanente obteniendo un producto libre de defectos y con un mínimo de desechos.



V. Organización

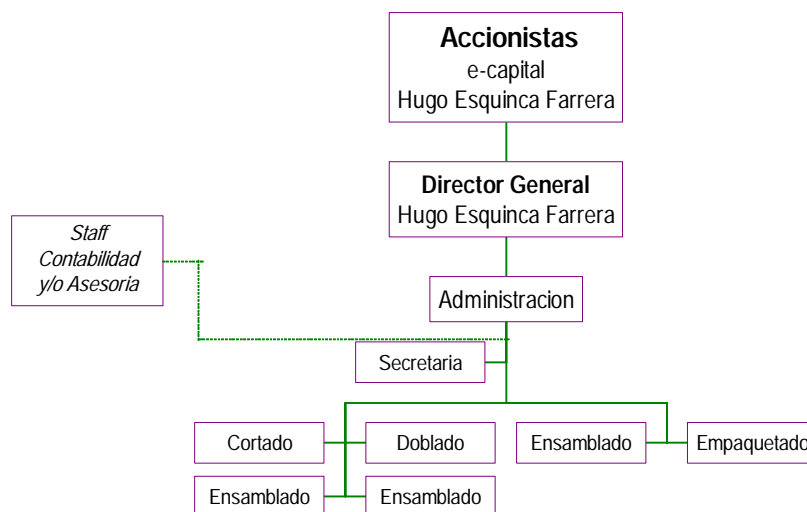
1. Objetivos de la Organización

- ♦ Consolidar el equipo de trabajo
- ♦ Mantener la capacitación en todos los niveles de la compañía

2. Estructura organizacional

Actualmente la empresa está trabajando únicamente con tres personas: una persona de dirección, una de apoyo administrativo y una operaria. Debido al ritmo de trabajo actual y más aún al proyectado para este año una vez concretada la inversión, este personal es insuficiente por lo que se realiza una propuesta para un nuevo organigrama.

Estructura organizacional para finales de 2000



3. Descripción de puestos

La **Dirección General** está encargada de supervisar el buen funcionamiento de la empresa, realizar la planeación estratégica, desarrollar nuevos productos, investigar distintos materiales, coordinar el futuro establecimiento de nuevas divisiones (actualmente se están comenzando a sentar las bases de la División Joyería de Ámbar) y coordinar el *Programa de Apoyo a la Comunidad* cuya primera fase se empezará a implantar el primer trimestre de 2001.

La **Administración** se encarga de todo lo relacionado con cuestiones derivadas de la operación de la empresa incluyendo aspectos financieros. La planeación a largo, mediano, y corto plazo de la empresa, rubros de personal como establecer perfiles adecuados, programas de motivación, incentivos, etc. Especial énfasis recae en las ventas, sobre todo las internacionales; se tratará de abrir nuevos mercados, mantener los clientes existentes y darles el seguimiento pertinente. Además se encargará de verificar que la producción planeada se realice, obteniéndose productos de calidad. Trabaja muy de cerca con las operarias con el fin de introducir y/o consolidar la filosofía de calidad. Realiza las compras, esto es, establece los pedidos de los distintos insumos que intervienen y les da seguimiento hasta que son recibidos.

De acuerdo a lo planeado, para finales de este año se piensa tener un total ventas de 49,000 tarjetas mensuales en promedio en el último cuatrimestre del año. Para el quinto año, teniendo una producción de 40,000 tarjetas mensuales en promedio, se piensa contar con catorce operarias. Cabe hacer notar que el Departamento de Administración se convierte en **Gerencia de la División**.

```
graph TD; Accionistas["Accionistas  
Hugo Esquinca Farrera  
Laura Farrera Gutierrez  
Hugo Esquinca Muñoa"] --> DG["Director General"]; Staff["Staff  
Contabilidad y/o Asesoría"] -.-> DG; DG --> GDA["Gerencia de la División  
Tarjetas Artesanales"]; DG --> GDJA["Gerencia de la División  
Joyería de Ámbar"]; DG --> GDTM["Gerencia de la División  
Talla en madera"]; DG --> PAC["Programa de Apoyo  
a la Comunidad"]; GDA --> Sec["Secretaría"]; GDA --> JAdmin["Jefatura Administración"]; GDA --> JProd["Jefatura Producción"]; GDA --> JCom["Jefatura Comercialización"]; JAdmin --> Chofer["Chofer"]; JProd --> Cortado1["Cortado"]; JProd --> Cortado2["Cortado"]; JProd --> Doblado1["Doblado"]; JProd --> Doblado2["Doblado"]; JProd --> Ensamblado1["Ensamblado"]; JProd --> Ensamblado2["Ensamblado"]; JProd --> Ensamblado3["Ensamblado"]; JProd --> Ensambladora["Ensambladora"]; JProd --> Empaquetado1["Empaquetado"]; JProd --> Empaquetado2["Empaquetado"]; JCom --> Asistente["Asistente"];
```

The organizational chart illustrates the hierarchy of the Centro de Artesanías de la Comunidad Indígena de San Juan Chila. At the top are the **Accionistas** (Shareholders), followed by the **Director General**. A **Staff** unit (Accounting and/or Consulting) provides support to the Director General. The organization is divided into four main divisions under the Director General's oversight: **Gerencia de la División Tarjetas Artesanales**, **Gerencia de la División Joyería de Ámbar**, **Gerencia de la División Talla en madera**, and the **Programa de Apoyo a la Comunidad**. The **Gerencia de la División Tarjetas Artesanales** oversees a **Secretaría** and three departments: **Jefatura Administración** (with a **Chofer**), **Jefatura Producción** (which manages various stages like **Cortado**, **Doblado**, **Ensamblado**, **Ensambladora**, and **Empaquetado**), and **Jefatura Comercialización** (with an **Asistente**). The other two divisions and the community support program have no further sub-units shown.

4. Desarrollo de personal

Se planea implantar sistemas de recompensas por puntualidad y productividad. El de puntualidad consistirá en premiar con el equivalente al 5% de su sueldo a los empleados que no tengan más de 15 minutos de retardos acumulados en el mes (se puede premiar a varios). El de productividad se determinara de acuerdo a las



actividades de cada empleado. En los días de cumpleaños de algún empleado se le da un regalo y un pastel. En Navidad se realizara una posada. Se les da un obsequio a las señoras en el día de las madres.



5. Administración de Sueldos y Salarios

En general, una política de la empresa es otorgar prestaciones superiores a las de ley, dar primas de producción, incentivos por puntualidad, es decir, buscar contar con un clima organizacional favorable para el buen funcionamiento de la compañía.



VI. Estados Financieros

(Ver Anexo I)

1. Estado de Resultados

Estado de Resultados Projectado de Año1 a Año5

Chi-A

Hugo Esquinca Farrera
Crecimiento del mercado: **Optimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	929,884.00	2,286,600.00	3,856,732.00	6,387,236.00	8,307,980.00
- Rebajas y descuentos 7%	-65,091.88	-160,062.00	-269,971.24	-447,106.52	-581,558.60
= Ventas netas	864,792.12	2,126,538.00	3,586,760.76	5,940,129.48	7,726,421.40
-Costo de Ventas:	-366,839.92	-864,954.72	-1,476,831.95	-2,507,515.17	-3,382,627.13
Inventario Inicial	40,000.00	61,250.00	121,250.00	262,500.00	462,500.00
Costo de Producción	323,839.92	796,327.67	1,343,139.33	2,224,408.62	2,893,323.86
+Fletes	3,000.00	7,377.05	12,442.62	20,606.56	26,803.28
- Inventario Final	-61,250.00	-121,250.00	-262,500.00	-462,500.00	-626,250.00
=Utilidad Bruta	497,952.20	1,261,583.28	2,109,928.81	3,432,614.31	4,343,794.27
-Gastos de ventas:	-118,935.45	-213,257.66	-311,473.25	-506,809.06	-614,849.50
Comisiones (7%)	-60,535.45	-148,857.66	-251,073.25	-415,809.06	-540,849.50
Publicidad	-30,000.00	-60,000.00	-60,000.00	-80,000.00	-80,000.00
Dep'n de Eq. Transporte	-13,000.00	-13,000.00	-13,000.00	-28,000.00	-13,000.00
Dep'n de Trajes Regionales	-1,400.00	-1,400.00	-3,400.00	-2,000.00	-2,000.00
Servicios Públicos	-7,000.00	19,000.00	27,000.00	35,000.00	40,000.00
Otros gastos	-6,000.00	-8,000.00	-10,000.00	-15,000.00	-18,000.00
Amort. Marca	-1,000.00	-1,000.00	-1,000.00	-1,000.00	-1,000.00
-Gastos de admon.:	-112,000.00	-232,300.00	-372,300.00	-574,800.00	-867,500.00
Sueldo	-90,000.00	-165,000.00	-280,000.00	-449,000.00	-718,700.00
Capacitación	0.00	-35,000.00	-50,000.00	-70,000.00	-80,000.00
Renta	-14,000.00	-18,000.00	-25,000.00	-35,000.00	-45,000.00
Dep'n de Mob. y Equipo	-5,000.00	-6,000.00	-9,000.00	-11,000.00	-14,000.00
Seguro	-3,000.00	-8,300.00	-8,300.00	-9,800.00	-9,800.00
=Utilidad de operación	267,016.75	816,025.62	1,426,155.55	2,351,005.24	2,861,444.77
Prog. apoyo comunidad	0.00	0.00	-71,735.22	-118,802.59	-154,528.43
Utilidad antes de Imp.	267,016.75	816,025.62	1,354,420.34	2,232,202.65	2,706,916.34
-Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Utilidad Neta	267,016.75	816,025.62	1,354,420.34	2,232,202.65	2,706,916.34



2. Balance General

Balance General Projectado de Año1 a Año5

Chi-A

Hugo Esquinca Farrera

Crecimiento del mercado: **Optimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos:					
Circulantes					
Efectivo	30,000.00	577,344.08	1,451,489.25	2,098,509.26	4,844,205.69
Bancos	450,000.00	450,000.00			
Cuentas por cobrar	36,033.01	88,605.75	149,448.37	247,505.40	321,934.23
Inventarios	61,250.00	121,250.00	262,500.00	462,500.00	626,250.00
Total circulante	577,283.01	1,237,199.83	1,863,437.61	2,808,514.66	5,792,389.91
Fijo					
Mobiliario y Equipo	25,000.00	30,000.00	45,000.00	55,000.00	70,000.00
-Depreciación Acum.	-5,000.00	-11,000.00	-20,000.00	-31,000.00	-45,000.00
Mobiliario Neto	20,000.00	19,000.00	25,000.00	24,000.00	25,000.00
Equipo de transporte	130,000.00	130,000.00	18,200.00	280,000.00	280,000.00
-Depreciación Acum.	-13,000.00	-26,000.00	-39,000.00	-67,000.00	-80,000.00
Equipo de Transporte Neto	117,000.00	104,000.00	258,900.00	517,800.00	590,292.00
Trajes Regionales	7,000.00	7,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00
-Depreciación Acum.	-1,400.00	-2,800.00	-6,200.00	-9,600.00	-13,000.00
Trajes Regionales Neto	5,600.00	4,200.00	10,800.00	7,400.00	4,000.00
Edificio Neto		212,766.00	290,593.04	1,530,000.00	1,759,500.00
Terreno				339,046.62	1,169,563.70
Total fijo	142,600.00	339,966.00	585,293.04	2,418,246.62	1,788,855.70
Diferido					
Marca y Derecho de autor	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Amortización Marca	-333.33	-666.67	-1,000.00	-1,333.33	-1,666.67
Marca y Derecho Netos	4,000.00	4,333.33	4,000.00	3,666.67	3,333.33
Total diferidos	4,000.00	4,333.33	4,000.00	3,666.67	3,333.33
Total Activo	723,883.01	1,581,499.16	2,452,730.65	5,230,427.95	7,584,578.94
Pasivo:					
Cuentas por Pagar	94,286.10	105,600.43	100,320.41	95,304.39	90,539.17
Impuestos por pagar	0.00	30,277.00	50,433.50	43,901.65	54,877.06
Total Pasivo	94,286.10	135,877.43	150,753.91	139,206.04	145,416.23
Capital Contable:					
Capital Social	450,000.00	450,000.00	493,702.00	508,976.00	150,000.00
Utilidades retenidas	179,596.90	995,622.53	2,350,042.87	4,582,245.52	7,289,161.86
Dividendos Distribuidos	0.00	0.00	541,768.13	781,270.93	1,218,112.35
Total Capital Contable	629,596.90	1,445,622.53	2,301,976.73	5,091,221.52	7,439,161.86
Total Pasivo + Capital Con.	723,883.00	1,581,499.96	2,452,730.64	5,230,427.56	7,584,578.09



3. Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo Proyectado de Año1 a Año5

Chi-A

Hugo Esquinca Farrera

Crecimiento del mercado: **Optimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	30,000.00	577,344.08	1,451,489.25	2,098,509.26	4,844,205.69
Entradas:					
Ventas	828,759.12	2,037,932.25	3,437,312.40	5,692,624.09	7,404,487.18
IVA por pagar	9,460.33	20,953.40	26,209.06	30,208.71	32,443.89
Aportaciones de Capital	450,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de entradas	1,288,219.44	2,058,885.65	3,463,521.45	5,722,832.80	7,436,931.07
Salidas:					
Salarios	90,000.00	165,000.00	280,000.00	449,000.00	718,700.00
Comisiones	60,535.45	218,379.88	281,009.58	342,815.20	392,259.70
Costo de Ventas	366,839.92	694,060.61	915,688.51	1,135,447.66	1,309,718.98
Gastos de operación	40,000.00	49,300.00	41,300.00	54,800.00	49,800.00
Otros gastos	6,000.00	8,000.00	10,000.00	15,000.00	18,000.00
Pagos de Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario y Equipo	25,000.00	10,000.00	15,000.00	10,000.00	15,000.00
Trajes Regionales	2,500.00	5,000.00	10,000.00	0.00	0.00
Marca y Derechos de Autor	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Registro de Marca	15,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de Transporte	130,000.00	0.00	150,000.00	0.00	0.00
Devolución de capital	0.00	0.00	450,000.00	0.00	0.00
Pago de Dividendos	0.00	0.00	541,768.13	781,270.93	1,218,112.35
Capacitación	0.00	35,000.00	50,000.00	70,000.00	80,000.00
Proyecto apoyo comunidad	0.00	0.00	71,735.22	118,802.59	154,528.43
Total de Salidas	740,875.37	1,184,740.48	2,816,501.43	2,977,136.38	3,956,119.46
Saldo Eño + Inv. Temp	577,344.08	1,451,489.25	2,098,509.26	4,844,205.69	8,325,017.29



4. Punto de Equilibrio

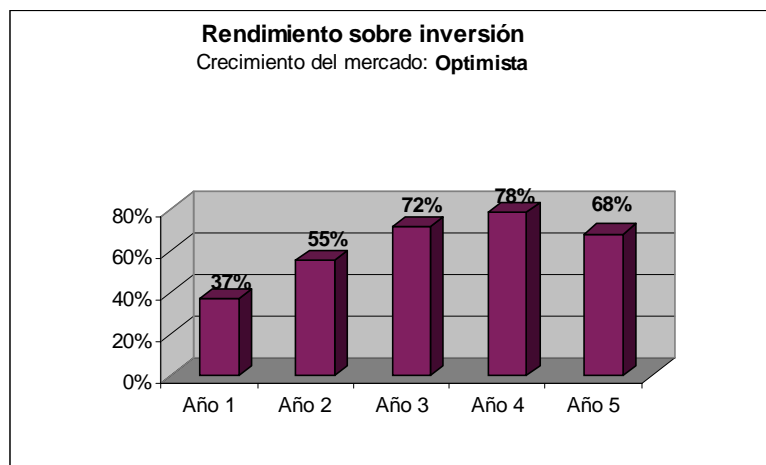
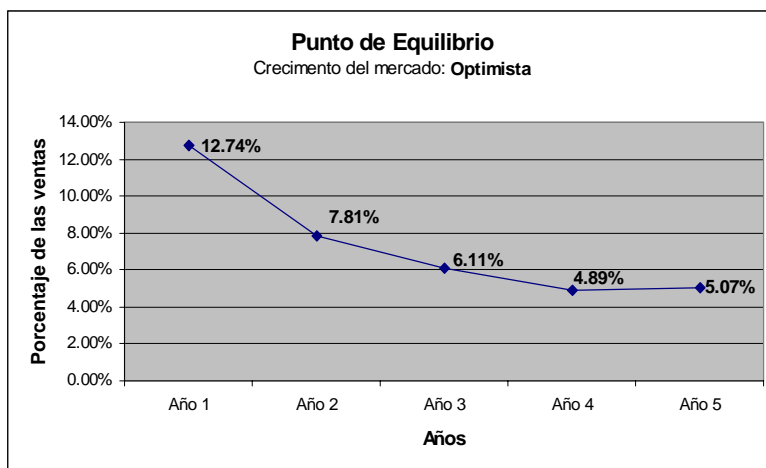
Punto de Equilibrio Proyectado de Año1 a Año5

Chi-A

Hugo Esquinca Farrera

Crecimiento del mercado: **Optimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Ventas netas anuales	12.74%	7.81%	6.11%	4.89%	5.07%
Punto de Equilibrio	110,189.82	166,149.78	219,137.16	290,436.17	391,745.81
costo fijos	510,339.92	956,360.61	1,306,988.51	1,724,247.66	2,176,218.98
(/) margen de contribución	4.63	5.76	5.96	5.94	5.56





Resumen Ejecutivo

Chi-A surge en abril de 1993 gracias al impulso del Programa Emprendedor del Sistema ITESM en la Preparatoria del Campus Chiapas. Actualmente, Chi-A es una empresa de producción y comercialización de artículos artesanales de calidad para proyección nacional e internacional. Hoy en día solo opera la división **Tarjetas Artesanales**. Paralelamente se están desarrollando las divisiones: *Talla en Madera y Joyería de Ámbar*.

La misión de la división Tarjetas Artesanales es:

Representar y promocionar la cultura chiapaneca a través del diseño, producción y comercialización de tarjetas artesanales, fomentando el desarrollo económico y social mediante la creación de fuentes de trabajo para los artesanos de la región. Los productos serán enfocados a mercados nacionales e internacionales.

Dentro de la división tarjetas artesanales se desarrollaron tres líneas: **Tarjetas con bordados** regionales; **Tarjetas de Madera** pintadas al óleo; y **Tarjetas con aplicaciones de hojas** o plumas pintadas; todas los productos están elaborados 100% a mano por artesanos chiapanecos de diferentes regiones del Estado.

De acuerdo a la misión, la empresa Chi-A, apoya al desarrollo de los grupos artesanales, actualmente, alrededor de 1000 mujeres de patrones culturales indígenas, abastecen de textiles y pinturas a la empresa. El incremento en la demanda de los productos de Chi-A reflejará la creación de nuevos empleos en el Estado. Ya que para que la empresa trabaje en su máxima capacidad, necesitaría el trabajo de alrededor de 7,000 mujeres de las diferentes comunidades chiapanecas.

La principal fuerza y ventaja competitiva de la empresa es el producto, ya que por ser totalmente hechas a mano, las tarjetas pueden ser tan flexibles y ofrecer nuevos diseños como el cliente lo desee. Cada tarjeta es una original, ninguna tarjeta es igual a otra.

El producto se está orientando al Nicho de Mercado de: galerías de arte, bazares dentro de museos, centros culturales, tiendas de artesanías, de grandes zonas urbanas, ya que por las características del producto facilita su venta en estos lugares.

La empresa busca desarrollar sus exportaciones con el 80% de la producción, principalmente al mercado Europeo (Alemania, Benelux y Francia) y Estados Unidos (Nueva York, Chicago y Atlanta). El 20% restante se planea en distribución nacional en diferentes ciudades del país (Ciudad de México, Monterrey, Cancún, Guadalajara, entre otras).

Para apoyar en la comercialización de los productos se está desarrollando la Página Web corporativa y una Tienda Virtual donde facilite a nuestros clientes conocer la empresa y el catálogo de productos. Se adquirió el siguiente dirección www.chi-a.com se espera inaugurar la página web para el día 15 de marzo de 2000.