

ANDA Y EL IMPACTO DE LA POLIRESINA EN LA DECORACIÓN

ALVARO ALEXANDER BALLESTEROS ALVARADO
NICOLAS MARTIN CORTES

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ÁREA DE MERCADEO
BOGOTÁ
2011

ANDA Y EL IMPACTO DE LA POLIRESINA EN LA DECORACIÓN

Tesis

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ÁREA DE MERCADEO
BOGOTÁ
2011

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá 18 de mayo de 2011

CONTENIDO

	pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>ANÁLISIS MARCO TEÓRICO</u>	2
<u>1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ANDA (ACADEMIA NACIONAL DE ARTES)</u>	
1.1. <u>ANTECEDENTES DE ANDA</u>	8
1.2. <u>DATOS GENERALES DE ANDA</u>	8
1.3. <u>ANÁLISIS DOFA</u>	9
<u>2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO (POLIRESINA) Y DEL COMERCIO</u>	
2.1. <u>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y SUS VENTAJAS</u>	9
2.2. <u>POSICIÓN ARANCELARIA</u>	10
2.3. <u>PRECIO Y OFERTA DE LA POLIRESINA</u>	10
2.4. <u>NORMATIVIDAD, ARANCELES, IMPUESTOS</u>	11
2.5. <u>RESEÑA DE PROVEEDORES INTERNACIONALES</u>	11
2.6. <u>RESTRICCIONES</u>	12
<u>3. EL MERCADO</u>	
3.1. <u>ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNO Y PERFIL DEL CONSUMIDOR</u>	12
3.2. <u>PERSPECTIVAS DEL MERCADO</u>	13
<u>4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</u>	

	pág.
<u>4.1. PRINCIPALES COMPAÑÍAS QUE CONFORMAN EL COMERCIO DE LA CALLE 53</u>	14
4.1.1. <u>Jardin real</u>	14
4.1.2. <u>El imperio Ltda.</u>	15
4.1.3. <u>El monasterio Ltda.</u>	15
4.1.4. <u>Arte Lia</u>	15
4.1.5. <u>Juni</u>	15
<u>5. ASPECTOS FINANCIEROS</u>	
<u>5.1. ESTUDIO Y FACTIBILIDAD DE LA COMERCIALIZACIÓN</u>	16
<u>6. CONCLUSIONES</u>	18
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	19
<u>ANEXOS</u>	20

LISTA DE CUADROS

	pág.
<u>Cuadro 1.</u> Artículos de Navidad 2010 costo por unidad	27
<u>Cuadro 2.</u> Importación de productos en Poliresina por empresa anualmente en USD	27
<u>Cuadro 3.</u> Comparación física de ANDA con los competidores	27
<u>Cuadro 4.</u> Muestra representativa de siete productos con los precios de Panamá y China	26
<u>Cuadro 5.</u> Margen de ganancia entre Panamá y China	26
<u>Cuadro 6.</u> Venta total aproximada de la mercancía adquirida por ANDA	17

LISTA DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1.</u> Participación del mercado en productos de Poliresina	28
<u>Gráfica 2.</u> Ventas de productos en Poliresina a costo de la mercancía	28

LISTA DE ANEXOS

	pág.
<u>ANEXO A</u> Análisis DOFA, empresa ANDA	20
<u>ANEXO B</u> Posición arancelaria de los productos en Poliresina	21
<u>ANEXO C</u> Normatividad, aranceles e impuestos	22
<u>ANEXO D</u> Factura de importación de productos en Poliresina provenientes de Ningbo - China	23
<u>ANEXO E</u> Análisis de la factura de importación proveniente de China	24
<u>ANEXO F</u> Ubicación del sector comercial y la competencia	25
<u>ANEXO G</u> Estudio de la muestra de figuras en Poliresina	26
<u>ANEXO H</u> Cuadros	27
<u>ANEXO I</u> Gráficas	28
<u>ANEXO J</u> Proveedores Internacionales	29
<u>ANEXO K</u> Ingresos de ANDA (Periodo comprendido entre 2008 y 2011*)	30
<u>ANEXO L</u> Formato de estudio experimental de campo	31

INTRODUCCIÓN

El comportamiento del comercio actualmente ha brindado a los consumidores diferentes opciones en cuanto a variedad, estilo y personalización de los productos; todo de acuerdo a los gustos y necesidades de los consumidores. Es por esto que las personas buscan artículos atractivos que cumplan sus expectativas y que además traigan a sus mentes recuerdos que evoquen su tradición; es así como aparece un material como la Poliresina (compuesto de resina utilizado para estatuas, estatuillas y muebles decorativos) que permite ser moldeada para reproducir diferentes formas con niveles apropiados de detalle. Entre sus ventajas se encuentra que es liviano y permite asimilar la pintura con precisión.

Lo interesante, es que hoy por hoy este material ha cultivado un mercado atractivo para quienes lo comercializan, ya que tiene la ventaja que se puede trabajar en diferentes temporadas como las religiosas o ciertas fechas especiales en donde las personas dan obsequios o decoran, pero la más importante es la línea de navidad para la cual, existe gran variedad de formas y tiene una gran acogida por la tradición católica que hay en la gran mayoría del país, hasta el punto de que a medida que pasan los años este producto ha obtenido una aceptación creciente convirtiéndose en sinónimo de calidad y estilo. Aprovechando la oportunidad de tener contacto con la Academia Nacional de Artes (**ANDA**), ubicada en el sector de Teusaquillo, Bogotá – Colombia, se ha querido estudiar el entorno y poder determinar el tamaño de la demanda de Poliresina en Bogotá con el objetivo de que (**ANDA**) tenga un conocimiento confiable de la conducta del mercado y así lograr estructurar una proyección de ventas que esté más cercana a la realidad del entorno.

El estudio sistemático del entorno brindaría una perspectiva minuciosa del problema y lo nutriría de soluciones y respuestas que pueden contribuir al posicionamiento de ANDA, además de tener claro quiénes la rodean; este proyecto ayudará a determinar el mercado real en el cual se está desarrollando la compañía y el conocimiento de los factores que intervienen en el negocio con el fin de tener una noción del mercado potencial que pronostique una demanda confiable y cercana a la estimación de inversión que se debe realizar; adicionalmente, al monitorear y analizar la competencia se pueden conocer distintas estrategias de negociación, formas de operar, precios, comercialización, entre otros. Hay que tener en cuenta que una buena sinergia en el mercado nacional implica no descuidar las relaciones con los posibles proveedores internacionales.

Por medio del estudio de las bases de datos proporcionadas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, se espera comprender el comportamiento comercial de las empresas mejores preparadas en el entorno cercano de ANDA, esto quiere decir las compañías que actualmente son líderes en la zona de la Calle 53 y así con la información pertinente hallar los competidores idóneos de los que ANDA pueda aprender y desarrollar estrategias acertadas en la búsqueda del posicionamiento que se desea. En primera estancia y de acuerdo a la información adquirida se espera asumir una posición que siga al competidor que más se aproxime a la capacidad financiera y estructural de ANDA para con ello tener una noción general en cuanto al comportamiento del mercado y qué tendencias se están marcando en las diferentes temporadas.

Gracias a este valor agregado suministrado por la información obtenida se espera, como complemento, examinar una factura expedida por el Agente Aduanero Logística & Sistemas (SIA) de una importación de Poliresina proveniente del continente asiático, este instrumento ayudará a arrojar un valor aproximado que dará a conocer los costos para así obtener una adecuada rentabilidad final que se puede percibir del producto en respuesta a la necesidad de encontrar un precio competitivo en donde se beneficien las partes. En ese orden de ideas, al conocer estos aspectos externos y sacando provecho de la interacción con ANDA se realizará una observación de las características del consumidor (perfil y necesidades) para así cuantificar la demanda de Poliresina y a la vez plantear los posibles caminos tanto a corto como mediano y largo plazo que debe seleccionar la empresa para posicionarse y responder a las necesidades del entorno, siempre procurando manejar márgenes rentables y eficientes.

ÁNÁLISIS MARCO TEÓRICO

El modelo de las cinco fuerzas

Primero que todo, es necesario aclarar que la industria de la Poliresina está ubicada principalmente en China, por lo tanto acentuaremos en el modelo de las cinco fuerzas de Porter para poder comprender las fuentes de la competencia en la industria de la Poliresina. En cuanto a las “**Amenazas de entrada**”¹: para poder ingresar a este mercado se necesita una cierta inversión puesto que se habla de importación en productos los cuales necesitan un capital. Para el caso de hacer la compra en compañías de Panamá, dependiendo de la que se seleccione se acordará un pedido mínimo para que pueda ser despachada la mercancía. Existen una serie de empresas líderes en la venta de productos del interés de ANDA. Las empresas actualmente con mayor liderazgo son Mizratex S.A. Noritex S.A. y Rodeo Import S.A.²; cuando se requieren hacer pedidos en dichas compañías existen unas barreras de entrada como lo son: Tener la empresa constituida en Cámara y Comercio y una descripción de la empresa (ANDA) para efectuar un estudio con el fin de darla a conocer a estas compañías y así evaluar su capacidad de crédito.

Estos mínimos de compra para las empresas oscilan para Rodeo Import S.A. son de USD 5.000, para Noritex S.A. de USD 5.500 y Mizratex S.A. de USD 6.000*. De esta forma se puede demostrar que existe una “**barrera de entrada**”³ cuando se habla de hacer la compra en compañías de zona libre de Colón ubicadas en Panamá. Pero si lo que se pretende es hacer la compra directa de China en ciudades como ZHEJIANG, YIWU, HONG KONG, GUANGDONG, SHANGHAI⁴ en donde está ubicada la mayor parte de la industria relacionada con el material, es necesario emprender un estudio más detallado del capital disponible puesto que no exige una inversión mínima pero, de ella depende recibir la rentabilidad esperada.

¹ JOHNSON, G. Scholes, K. y WHITTINGTON, R. Dirección estratégica. 7ª ed. Ciudad de México: Pearson-Prentice Hall, 2006. p. 80

² COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Base de datos importaciones anuales de productos en Poliresina. Bogotá, 2011. EL 11 de marzo de 2011

⁴ Datos suministrados por Yesid Fontecha director de ANDA el 02 de octubre de 2010.

³ Ibid

⁴ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Op. Cit.

Adicional a esto, se encuentra otro obstáculo con respecto a la lealtad de proveedores puesto que una de las marcas de mayor posicionamiento en mercado es Santini®. La empresa que produce esta marca se llama B.SUN ubicada en la ciudad Quanzhou, Fujian en China. Al momento de hacer la negociación con esta empresa hay otra barrera ya que para el caso de Colombia no es posible despachar la mercancía porque existe la compañía Noritex S.A. que tiene la exclusividad para Latinoamérica de dicha marca (produciendo un monopolio en los diferentes países, entre ellos Colombia).

Otro de los factores que reduce la demanda de la Poliresina son las diferentes alternativas que se encuentran en el mercado como lo son productos en cerámica, alabastro, látex o latón, que vendrían siendo unos posibles “sustitutos”⁵ de producto; además, uno de los temores que puede impactar en la demanda es lo frágil y delicado de este material lo que genera una sustitución de necesidad ya que como no es un bien imprescindible sino por el contrario es de lujo, la necesidad de tenerlo no es tan fuerte como para no dejar de usarlo.

Por otro lado, hablando del “**poder de los compradores**”⁶ la mayor parte de las compras de empresas comercializadoras de estos productos son de Panamá en las compañías mencionadas; dichas empresas no manejan un precio estandarizado sino que, dependiendo del volumen de compra acceden a un descuento; es por esto que ANDA puede competir con empresas nacionales al poder importar diferentes productos de China haciendo excepción de la marca Santini®, y así lograr conseguir unos costos menores a los de la competencia y lograr una rentabilidad mayor.

Pasando a otra fuerza del modelo esta la “**rivalidad competitiva**”⁷, primero, es necesario aclarar que la zona para la cual se está elaborando el análisis es el sector de la Calle 53 (Sector: Galerías, Bogotá - Colombia), quien no cuenta con un gremio organizado para poder tomar las decisiones en cuanto a la administración de dicha zona. Por otro lado se ha estado trabajando en campos como el de la seguridad y los vendedores ambulantes, aún cuando estos asuntos les corresponden a las autoridades del Estado. Sumado a esto, no hay una organización concreta en este sector para poder hacer promoción en conjunto. El sector de la 53 se considera como una plaza con alta popularidad para las épocas de navidad gracias a su gran atractivo y prestigio en la decoración además de su ubicación, ya que se localiza en un sector central de la ciudad; es posible resaltar que los artículos importados en los que consiste el proyecto conservarán la calidad y manejarán unos precios competitivos en el mercado. Además, al importar ANDA directamente y no comprar a distribuidores nacionales, hace que la empresa tenga mayor estabilidad y adaptabilidad al momento en que la competencia actúe de manera agresiva en el mercado.

Aunque los consumidores tienden a considerar costoso el sector porque en su portafolio de productos no solamente vende Poliresina sino que además de la decoración ofrece por ejemplo manualidades, (este es otro tipo de mercado que tiene una competencia de sectores como el de La Alquería al sur de Bogotá, o también lo que corresponde a la industria de marroquinería en Sanandresito entre otros). Surge como consecuencia que la percepción del cliente con respecto a esta zona maneje ese nivel. Claro está, que para el campo de la decoración en la que se

⁵ Ibid., p. 82.

⁶ Ibid

⁷ Ibid., p. 84.

desenvuelve la Poliresina hay un mercado competitivo y favorable con respecto a otros sectores de Bogotá como lo son almacenes al norte de la ciudad como por ejemplo Toda Temporada (Almacén ubicado en el sector de Unicentro – Bogotá) y circunvecinos quienes tienen un estilo similar al de la 53 pero con unos precios superiores.

Adicionalmente, una estrategia competitiva y como proyecto a largo plazo, sería poder acceder a suministrarle productos a grandes superficies o almacenes de cadena. Puesto que el campo de la decoración ha sido de un gran atractivo no solo para las personas sino también para los grandes almacenes como Panamericana, en donde sería rentable hacer parte de uno de los proveedores de estas cadenas, puesto que según las bases de datos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el 97.97%⁸ de las importaciones en decoración de Panamericana son hechas en Panamá, y tan solo un 3%⁹ se compra directamente en China, lo cual serviría como una estrategia en donde ANDA al poder importar de China podría convertirse en uno de los proveedores de esta cadena y así enfocarse en la distribución más que las ventas directas al público.

Benchmarking.

En el marco organizacional cada día se enfrentan desafíos en un ambiente en el que las empresas deben hacerle frente a las contingencias por medio de la toma de decisiones acertadas utilizando estrategias que fortalezcan el núcleo de la compañía y así ser competitivos en un entorno agresivo. No obstante, hay instantes en los que es necesario buscar ventajas que no son fácilmente identificables y que de alguna manera pueden estar implícitas en la competencia; esta herramienta que provee la capacidad de comparar las prácticas específicas del negocio con las de otras industrias innovadoras y más avanzadas se llama Benchmarking, un proceso de investigación que potencializó el concepto de mejoramiento continuo en armonía con la cooperación de las instituciones circundantes. La idea es describir los principales beneficios que caracteriza el benchmarking en el comercio, debido a que en la actualidad se definen retos cada vez más complejos que fusionan la parte humana con la operativa, en donde depende la interpretación, el análisis, la observación y el desarrollo de benchmarking para utilizarlo como instrumento de competitividad.

Para contextualizar a ANDA y poder hacer un estudio adecuado, observamos que es necesario estudiar el benchmarking competitivo que consiste en hacer un análisis y observación detenida al accionar de otras empresas con el fin de poder comparar y dar un juicio acerca de la calidad. Es un proceso difícil y puede durar un largo tiempo. En él se busca medir funciones, actividades, artículos, estudio de proveedores entre otros, comparándolos con los de la competencia para poder lograr mejorarlos. En síntesis es la comparación de los estándares internos como externos de la organización para poder interactuar en su entorno competitivo y generar iniciativa, innovación, productividad o eficiencia, con las otras empresas (competidoras).

Por medio de la investigación y gracias al acceso que se obtiene en las bases de datos se puede concebir información importante acerca del comportamiento de las importaciones de Poliresina en el país; además, teniendo en cuenta la ventaja de que ANDA está ubicado en un sector que

⁸ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Op. Cit.

⁹ Ibid

cuenta con un ambiente atractivo para el mercado dedicado a la decoración, puede ser pertinente y enriquecedor hacer un Benchmarking con respecto a este mercado, ya que se puede tener como referencia a los grandes competidores haciendo alusión a una estimación en cuanto a la oferta que ANDA puede generar en dirección al público y de este modo adoptar una estrategia capaz de seguir más adelante al líder del mercado y a la vez en el mediano plazo poder posicionarse. Para empezar, dicha táctica sería de gran aporte a la investigación ya que solucionaría el propósito del estudio el cual es comercializar la cantidad adecuada de productos en Poliresina, observando las empresas más competitivas que brindan una solución adecuada para responder a la demanda del producto. Con el fin de consolidar este análisis de manera coherente y justificada, adoptaremos la teoría de Benchmarking como una factible respuesta a la finalidad de este estudio. Para empezar, se define como: “*un proceso (1) sistemático (2) y continuo para evaluar (3) los productos (4), servicios (5) procesos de trabajo de las organizaciones (6) que son reconocidas(7) como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales(8)*”¹⁰

Desglosando esta definición aplicada a la empresa ANDA se podría decir:

un proceso(1): Parte de que va ser un proceso ya que la idea del Benchmarking involucra una serie de pasos debido a que generan un análisis del entorno con el fin de poder conocer diferentes estrategias que serán de gran utilidad para ANDA. De este modo se aclara que es imprescindible llevar una serie de información recopilada y analizada en diferentes aspectos tantos propios como de las demás compañías del entorno.

sistemático (2): (sistemático y organizado) Si bien, como se va a demostrar hay argumentos sólidos gracias a una base de datos que brinda diversas especificaciones acerca de la conducta del producto en el mercado. Gracias al Benchmarking se pueden tener resultados realistas enmarcados en una serie de datos lógicos facilitando su análisis. Para el caso de ANDA se analiza de una forma organizada a sus principales competidores en un nicho de mercado específico, partiendo de que ellos cuentan con características similares para de esta forma aprovechar su mayor experiencia en este mercado y así estudiar las estrategias que han dado resultado y considerar en las que están fallando y poder realizar una amplia mejora continua y aplicarla en ANDA.

continuo para evaluar (3): A largo plazo se espera aplicar el Benchmarking de una forma persistente, no tanto como una solución temporal sino como una estrategia perdurable que tenga la capacidad de adaptarse a las fuerzas cambiantes del contexto, ya que si bien, al ejecutar un estudio puntual a la competencia como un ejercicio no cubre ni refleja realmente el dinamismo que experimenta el mercado; por lo tanto, en el caso de ANDA, en un principio comenzó como una empresa dedicada a enseñar técnicas de pintura y al verse en el nicho de la decoración emprendió la idea de comprar a proveedores locales mercancía importada y su evolución ha sido encaminada a importar directamente de las fábricas, del mismo modo pasa con la competencia y es aquí en donde es necesario hacer un seguimiento a largo plazo y continuo en el que se aplique en tiempo real, para así estar preparado para responderle a un mercado volátil.

los productos (4): Siendo conscientes, el mercado de la decoración en el que se encuentra, ANDA cuenta con un tipo de productos de alta calidad en donde se comercializan piezas que en

¹⁰ SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. 19ª ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. p. 15

la mayoría de los casos no se repiten; es por esto que el consumidor final cuenta con productos que proporcionan alta originalidad en la decoración al momento de ser exhibidos; no obstante, los competidores en el sector tienden a homogeneizar los proveedores lo que causa una pérdida inminente de la diferenciación, es aquí, en donde ANDA ha encontrado una oportunidad de negocio que tiene como finalidad conocer proveedores provenientes de China quienes tienen un portafolio amplio y diferente de productos en comparación con los que se encuentran en Panamá, de este modo tanto sus productos como los costos son más favorable en términos de competitividad, agregándole así un estilo a la decoración diferente con respecto al de la competencia, entregándole un valor agregado a sus clientes.

servicios (5): Actualmente, se puede encontrar que el servicio es uno de los argumentos que más atención tiene en temas de administración ya que uno de sus principales objetivos es brindar un excelente servicio, evidenciando que la percepción que el consumidor tenga tanto del producto como de la empresa determina su decisión de compra final además de su permanencia. Por esta razón ANDA se ha esforzado por preparar a sus vendedoras, quienes se han caracterizado por tener un trato amable y ágil con los clientes reforzando su conocimiento con la experiencia. Sin embargo, hay que resaltar que todavía existen falencias en cuanto a un manejo estricto de inventarios, para de esta forma conocer las existencias en tiempo real; adicional a esto, el sistema de facturación no es sistematizado, lo cual hace que demore más al momento de hacer la entrega del producto, finalmente, otro gran aspecto que influye en el servicio en este sector sería el de los parqueaderos. Al ser analizados este tipo de obstáculos en los que se deben hacer mejoras, el benchmarking se convertiría en una gran ayuda al momento de mejorar el servicio.

procesos de trabajo de las organizaciones (6): Al momento de examinar las operaciones que a diario se presentan en la empresa se pueden destacar, tanto el manejo de personal desde el aspecto de uniformes, normas de presentación, estrategias al abordar un cliente hasta el manejo de fechas especiales (cumpleaños, día de la madre, etc.) con los empleados. Desarrollando así un amplio sentido de pertenencia al momento de entablar relaciones con los clientes. Los procesos y normas implantadas en ANDA cuentan con lo establecido por la ley; adicional a esto, hay pactos entre los trabajadores y sus propietarios con el fin de fortalecer las relaciones y generar un clima organizacional enfocado a los valores y el trabajo. En cuanto al manejo de logística con relación a transporte y nacionalización de mercancía, ANDA terceriza esta parte del proceso de importación. La empresa Logística & Sistemas especializada en asuntos aduaneros ha trabajado desde sus primeras compras en Panamá y China, puesto que cuenta con una sede en Yiwu-China y no ha existido ningún inconveniente en cuanto a retrasos o pérdidas de mercancía porque responden en caso de algún inconveniente.

que son reconocidas(7) Como los modelos a estudiar tienen relación con los grandes almacenes quienes contienen amplia información en cuanto al tema que se está estudiando, el benchmarking no solo busca los competidores más significativos sino también la estrategias más importantes de grandes y pequeños almacenes para de este modo realizar un conjunto de conocimientos adquiridos por parte del entorno que mejorará la capacidad competitiva de ANDA. Adicional a esto, no solo debería mirarse el tipo de empresas o tácticas reconocidas a nivel local, puesto que hay compañías en el exterior que proporcionan una amplia diversidad de ideas tanto en diseño como en estructura. En Panamá se encuentran diferentes compañías especializadas en mercados latinoamericanos con una extensa información de características y

preferencias de la siguiente temporada en donde ANDA tiene como objetivo asistir a las ferias desarrolladas en Colon-Panamá, allí muestran las tendencias del mercado, brindando la posibilidad de comparar modelos de exhibición y después de esto poder viajar a China y así comprar lo que se vió con el fin de efectuar el pedido en este país con las características que se imponen en la temporada. Esta estrategia se empieza a aplicar hasta este año (2011), puesto que la feria de navidad en las compañías de Panamá se realizaron en Marzo, en donde ya se tomaron fotos y se realizó un pequeño pedido de la marca Santini® que tiene la exclusividad para Panamá, el otro tipo de decoraciones se escogerá en China para las fechas de Mayo del presente año. De esta manera se contará con la seguridad de saber qué tendencias se van a manejar en Latinoamérica, evitando que los productos se repitan para así diferenciarse conservando ciertos elementos pero siempre ofreciendo artículos exclusivos para el público, aprovechando que la mayor parte de los competidores realizan sus compras en el país vecino.

como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales(8): A fin de examinar los competidores más representativos para así sacar provecho de sus estrategias, tácticas, servicios y valores agregados con los que cuentan, es necesario realizar un estudio de dicha competencia y hacer las mejoras necesarias a la empresa ANDA con el objetivo de lograr el mejoramiento continuo en todos sus aspectos.

Investigación de mercados

Con el fin de establecer el perfil adecuado de los consumidores más frecuentes de ANDA y así tener una aproximación más acertada del cliente, se decidió utilizar un método de recolección de datos que de manera fiel pudiera presentar como resultado información acerca de los compradores potenciales; utilizando una segmentación por género se estudió la población con el objeto de formar grupos de clientes los cuales usualmente manifiestan deseos y necesidades similares. Gracias al método de la observación directa y aprovechando el acceso a la empresa en el sector, se hizo pertinente indagar qué tipo de personas son más habituales en las instalaciones y en qué segmentos puede focalizarse ANDA para de esta manera direccionar y fortalecer las estrategias de mercado.

Con la intención de dejar que el comportamiento del cliente fuera más natural se decidió aplicar este método debido a que el tipo de consumidor que frecuenta el almacén tiende a reaccionar incómodo cuando se le plantean preguntas específicas dejando de lado su intención de compra y probablemente abandonando el local; así que, analizando las posibles alternativas de estudio se encontró que esta forma de investigación puede ser efectiva en el contexto de ANDA; *“La observación puede ser el método menos costoso y el más exacto para recolectar datos estrictamente conductuales, como patrones de tráfico dentro de una tienda...”*¹¹, esta herramienta le proporciona al estudio la posibilidad de diferenciar su clientela para direccionar las posibles tácticas a implementar y así diseñar perspectivas al corto y mediano plazo. La información que se puede adquirir en el desarrollo de campo también puede ser un conocimiento útil a la hora de evaluar las horas más activas en el transcurso del día y los momentos de menor afluencia, otro elemento vital son las diversas celebraciones en el año, que va desde los días de los santos dentro de la tradición católica hasta las festividades navideñas; por medio de la observación en medio de diferentes situaciones se pueden revelar algunas

¹¹ AAKER, David, KUMAR y DAY, George S. Investigación de mercados. 4ª ed. Bogotá: Noriega Ediciones, 2007. P. 204.

características de sus creencias y preferencias, moldeando rasgos que a pesar de ser innumerables pueden de alguna manera generar tendencias y conductas que ilustren el interés del cliente por los productos en Poliresina.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ANDA (ACADEMIA NACIONAL DE ARTES)

1.1 ANTECEDENTES DE ANDA

Helena Ballesteros, bogotana y arquitecta de profesión dedicada a las artes y las manualidades, comenzó su gusto por el mundo de la decoración cuando estudiaba en la Universidad en donde asistió a seminarios de pintura y escultura en diferentes ciudades.

Su pasión por las manualidades la llevó a fundar Academia Nacional de Artes “ANDA”, donde comparte gran parte de sus conocimientos con todas sus alumnas. Desde sus comienzos empresariales, su socio y marido Yesid Fontecha ha sido parte activa del crecimiento que se ha llevado a cabo como un proceso de años en donde Helena inició dictando clases de pintura utilizando diferentes técnicas que proporcionaban ambientes más cálidos y originales en cada uno de los hogares de sus clientes. Esta empresa está ubicada en el sector de Galerías en Bogotá - Colombia.

1.2 DATOS GENERALES DE ANDA

Después de la transformación estructural del sector de Galerías que tenía como objetivo impulsar unas condiciones adecuadas para fomentar el desarrollo productivo por medio de la ampliación de la vía y la remodelación de los predios; ANDA pasó por un momento difícil en cuanto a sus objetivos de expansión. Al finalizar este proyecto de reconstrucción en la vía, la empresa se ubicó finalmente sobre la Calle 53 en la parte de mayor afluencia comercial en esta zona.

Gracias a la reforma y a la nueva imagen de este pasaje comercial, en donde actualmente existen ciclovías, zonas verdes y parques, convirtió a este sector en uno de los más llamativos de la ciudad en cuanto a decoración se trata. Poco a poco sus vitrinas empezaron a exhibir nuevos productos que eran importados y suministrados por proveedores nacionales, este nuevo negocio impactó en la visión de sus propietarios quienes transformaron e identificaron una oportunidad debido a que en temporada navideña hay una gran multitud de personas en esta zona comercial.

Tanto fue la acogida de la decoración que poco a poco desplazaron los cursos y llevaron a los productos importados (entre los que está la Poliresina) a ocupar gran parte de las utilidades de la empresa. En el momento ANDA está evolucionando con el inicio de tratos comerciales con compañías de China quienes suministran la mayor parte de la decoración convirtiéndose en proveedores estratégicos para la búsqueda del liderazgo de la compañía. Helena es una fiel muestra de empuje y perseverancia.

1.3 ANÁLISIS DOFA

A pesar del crecimiento progresivo que ha tenido la compañía es necesario advertir ciertos elementos importantes a la hora de analizar los aspectos internos y externos de ANDA. A

continuación se desarrolla la matriz DOFA con el fin de evaluar e identificar posibles estrategias en el contexto actual de la empresa con respecto a la Poliresina, determinando así los factores más representativos que intervienen en su desarrollo eficiente (**ver Anexo A**).

2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN POLIRESINA Y DEL COMERCIO

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y SUS VENTAJAS

En la actualidad, en el sector de Galerías de la ciudad de Bogotá se centraliza uno de los lugares más importantes de distribución y comercialización de productos decorativos, dentro de este espacio se manejan diferentes marcas y materiales que independientemente de la época del año, capturan un mercado atractivo. Aprovechando la presencia de ANDA se ha observado la preferencia por un material que cautiva a los clientes debido a su calidad y originalidad, el cual hasta la fecha, la industria nacional no ha logrado emular aquellos atributos sobresalientes. Este material del que se elaboran los productos se conoce como Poliresina.

La decoración, el buen gusto y la novedad han hecho que las personas manejen ambientes diferentes y creen necesidades que se satisfacen con nuevos productos de calidad que a la vez cumplan con las exigencias del cliente. Es por esto, que la Poliresina se convierte en un material completo ya que en su portafolio ofrece diversas piezas decorativas que conservan un diseño que se destaca por sus detalles minuciosos y distinguidos; estas propiedades se convierten en una de las ventajas que están centradas bajo el argumento de utilizar este producto terminado para su comercialización en la ciudad de Bogotá. Puesto que, en la industria nacional un producto en este material con altos estándares tendría un mayor costo y la calidad no seguiría siendo la misma a la de una pieza importada se vuelve pertinente resaltar el valor que pueden adquirir estas piezas en la decoración de los hogares.

Estos productos; hechos de Poliresina juegan un papel importante porque gracias a sus propiedades puede imitar diferentes superficies como madera, metal, bronce, piedra entre otros. Además, cuenta con una amplia ventaja en cuanto a la exclusividad de los diferentes diseños en cada temporada, ya que las diferentes empresas productoras de estos artículos pintan a mano cada pieza con el fin de dar un terminado único y original. Asimismo, al adquirir el cliente un producto de estos obtiene una exclusividad porque la mayoría de las unidades no se repiten, pues se busca evitar una posible copia en el mercado local. Pensando en los diferentes momentos o situaciones que experimentan las personas, se han comercializado colecciones en diferentes temporadas del año ya que existen un sinnúmero de referencias que son creadas a fin de que jueguen con los espacios de la casa, oficina u otro sitio que requiera de una decoración. También cuenta con una amplia gama cuando se refiere a temporada de navidad, una temporada que reúne sentimientos y emociones que se tangibilizan en artículos de esta época.

La originalidad y la personalidad que toman los productos pueden ir de la mano al momento de remodelar o simplemente transformar los espacios. La nobleza de los productos hace que también puedan usarse con otros tipos de artículos que complementen la decoración, mostrando claramente una especie de marketing holístico que *“... es consciente de que “todo importa” en el marketing y de que es necesario adoptar una perspectiva amplia e*

integrada.”¹², en este tema. Por otro lado, los productos además de ser decorativos, ofrecen distintas propiedades como por ejemplo los distintos estilos que prestan un servicio en el hogar como: lámparas, vineras, soportes para libros etc.

2.2. POSICIÓN ARANCELARIA 3926.40.00.00 (ver Anexo B)

2.3. PRECIO Y OFERTA DE LA POLIRESINA

Con el fin de poder alinear los objetivos de este trabajo con el problema planteado es necesario tener en cuenta que es de gran importancia para la empresa ANDA conocer la capacidad de comercialización de productos en Poliresina, y de este modo aprovechar de mejor manera sus recursos y sus ventajas competitivas, puesto que dada su ubicación fácilmente podía estar al nivel con respecto a sus mayores competidores. Es así que mediante cifras que muestren el comportamiento de la importación de la Poliresina al país y un estudio histórico de dicho producto teniendo como base las importaciones de la empresa ANDA y la de sus empresas competidoras en el sector, se puede llegar a una conclusión que daría una respuesta más acertada en cumplimiento con el objetivo de este proyecto.

Como es claro, en el campo de la decoración existen diferentes conceptos y diseños que hacen de este mercado único. Sin embargo, la mayor parte de los competidores de ANDA realizan sus compras en Panamá. De este modo, hace que los productos que se exhiben en las ferias en dicho país influyan en el concepto y preferencias de la decoración y más en este nicho de mercado como es el de la Calle 53.

Por lo tanto, la manera más adecuada de llegar a una solución es a través de una muestra representativa con los productos más comunes en la temporada navideña; por otro lado, es necesario aclarar que un mercado de decoración, está en constante cambio, esto quiere decir que en los pedidos no siempre se van a encontrar las mismas referencias, puesto que los tamaños y diseños que ofrecen cambian para que el público experimente innovación y elegancia. En vista de este hecho, se tomará una serie de artículos que se han venido manejando todos los años y que han conservado sus características con un gran éxito en su comercialización.

Así, se tomarán unas muestras de acuerdo a la temporada navideña del año 2008, 2009 y 2010, puesto que los diseños al ser tan tradicionales no cambian para determinadas referencias como es el caso de los pesebres; por ejemplo existe una amplia variedad en lo que concierne a pesebres para la marca Santini®, ya que esta marca maneja aproximadamente 20 referencias que siempre se van a repetir para las fechas de fin de año. El objetivo es demostrar el comportamiento de los precios y las cantidades importadas de la empresa ANDA a fin de proponer una conclusión de su comportamiento en un periodo determinado. Existen diferentes variables que pueden afectar la conducta de la oferta, entre estas están el valor de la tasa de cambio (dólar americano) porque dependiendo de la situación puede impactar en la oferta, adicional a esto, es necesario tener en cuenta los inventarios ya que dependiendo del nivel de rotación de la mercancía se tomarán las decisiones adecuadas al momento de hacer los pedidos.

¹² KOTLER, Philip, et al. Dirección de marketing. 12ª ed. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 17.

Por otro lado, la empresa ha disminuido las importaciones de Panamá, aumentando las cantidades provenientes de China porque mediante este estudio se ha podido conocer la capacidad que abarca este mercado asiático. Recientemente se realiza una venta al público, en donde la importación se vende directamente al consumidor final dejando un buen margen de venta; pero del mismo modo se ha ignorado la oportunidad de poder dirigirse a otro tipo de mercado como es el de distribuidores. Como por ejemplo pequeños almacenes que comercializan los productos en Poliresina. Por lo tanto, lo que se pretende es en cierta forma conseguir la herramienta apropiada para cuantificar el mercado que se importa desde China y a la vez conocer el que se importa de Panamá. Todo con el fin de poder viabilizar y ampliar la distribución de estos productos en la ciudad inicialmente.

2.4. NORMATIVIDAD, ARANCELES, IMPUESTOS (ver Anexo C)

2.5 RESEÑA DE PROVEEDORES INTERNACIONALES

Destacando la importancia de los diferentes proveedores que existen fuera del país hay dos grupos que están divididos en distribuidores y productores de artículos en Poliresina y otros materiales enfocados a la decoración, para ANDA los proveedores más significativos son: **(ver Anexo J)**

Las compañías comercializadoras de estos productos están en Panamá, ubicadas en la zona libre de Colón, cuentan con una amplia exhibición en donde reciben a sus clientes desde el aeropuerto de Tocumén y son llevados a la puerta de sus compañías como estrategia de venta. En diferentes etapas del año realizan ferias en donde exponen una gran variedad de tendencias e innovaciones en el campo de la decoración, de este modo marcan la moda para Latinoamérica en las distintas temporadas del año. La mayor parte de los dueños de estas compañías son personas pertenecientes a la religión judía, por tal razón es necesario conocer su cultura y se debe tener en cuenta cuáles son las fechas en las que no trabajan para así planificar el viaje de compras; usualmente sus horarios de trabajo son de lunes a viernes de 8 am a 5 pm. Las compañías, además de productos para la decoración ofrecen otros tipos de artículos como escolares, eléctricos, de oficina y textil.

Las compañías de Panamá otorgan créditos a sus clientes y realizan visitas comerciales a los países de origen, dando una atención al cliente de alto valor*. En cuanto a las empresas en China, están ubicadas en las provincias de: Tuen Mun, Zhejiang o ciudades como Shezhen, Kowloon, entre otras ciudades¹³. Estas empresas de la industria de la decoración tienen una gran variedad de productos, además el precio es más favorable pero en Panamá realizan una presentación más atractiva. En China existen diferentes ferias en donde se encuentran los productos todo los días del año, una de las más representativas es la de Cantón, allí existen todo tipo de artículos y se encuentran los que se comercializan en ANDA. En cuanto a los horarios, se pueden realizar compras de domingo a domingo y de nuevo es necesario tener en cuenta la cultura del país como por ejemplo las fechas del fin del calendario Chino ya que cuando tienen festividades no se trabaja.

* Información obtenida a partir de la información suministrada por los propietarios de ANDA. Helena Ballesteros y Yesid Fontecha EN marzo de 2011

¹³ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Op. Cit.

2.6 RESTRICCIONES

En cuanto a las restricciones que se pueden encontrar en la importación de productos en Poliresina para el país, se debe tener en cuenta que estos productos tienen su origen en China, por lo cual es una cultura con muchas diferencias como lo son sus costumbres y su idioma. De este modo se dificulta la comunicación al momento de negociar, así que establecer contacto con estas empresas productoras se vuelve complejo, tanto al momento de contactarlas como de poder ejecutar los pedidos ya que las especificaciones que envían por medio de correo electrónico no son muy comprensibles además de probablemente experimentar problemas con la mercancía.

También, es de vital importancia poder hacer un contacto que permita efectuar pedidos de diferentes productos para la empresa ANDA, ya que en exposiciones como La Feria de Cantón en Guangdong China, una de las más variadas en productos y grande en su tamaño existe complejidad para realizar pedidos a causa de que tienen que comprarse grandes cantidades de pocas referencias. En contraste, si se hace la compra en la Feria internacional de Yiwu, se pueden encontrar artículos iguales pero se venden en pequeñas cantidades; dando como resultado una mayor variedad en el pedido*.

La comunicación con algunas empresas en China tiene sus limitaciones, como los proveedores debido a su distanciamiento y diferencia formativa; en algunos casos no es fácil encontrar la página web o información acerca de su oficio para así realizar una negociación satisfactoria; tampoco es evidente que haya una marca líder en el mercado, pues existen varias con una participación similar. Del mismo modo es necesario saber que en la posibilidad de aplicar a un crédito en las compañías ubicadas en Panamá quienes suministran la mercancía a varios países en América Latina, es necesario efectuar un estudio de crédito y tener uno o más puntos de venta para el caso específico de Colombia, mientras que si se negocia directamente en China, la mercancía debe pagarse por adelantado y así será despachada en las fábricas de origen al país de destino, lo que en promedio tarda un mes la elaboración y dos meses el transporte**.

3. EL MERCADO

3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNO Y PERFIL DEL CONSUMIDOR

El mercado hace referencia a “*el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto*”¹⁴; para el caso de ANDA entre las diferentes clases de mercado se atenderá el de consumidores inicialmente; que a pesar de que está en constante evolución mantiene un perfil muy similar gracias a la influencia de una de las más importantes temporadas del año como es la navideña, en donde se involucran emociones y deseos de la mayor parte de los creyentes de la religión católica que combinado con el poder adquisitivo resulta un mercado atractivo para la compañía. En el campo de la decoración se observó que un **40% (ver Anexo L)** de los compradores son mujeres, puesto que ellas están presentes en el momento de seleccionar los

* Información suministrada por los propietarios EN marzo de 2011

** Información suministrada por los propietarios EN marzo de 2011

¹⁴ KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. 6ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación, 2003. p. 14

artículos para adornar del hogar. La mujer tiene gran participación y decisión al momento de elegir colores, diseños y artículos que hagan armonía con sus espacios, es por esto que el perfil que se conoció son mujeres de 30 a 55 años las cuales visitan el sector de la 53, se puede inferir que están en esta edad ya que cuentan con un hogar y una estabilidad económica en donde pueden dedicar parte de sus ingresos a gastos en la decoración. Por otro lado, un 20% de los clientes de ANDA son hombres; sin embargo, las personas en grupos han sido más recurrentes ya que la influencia de los amigos, familiares, etc, son fundamentales a la hora de tomar una decisión de compra.

Asimismo, uno de los mercados meta que se proyectan a futuro y que quiere llegar ANDA es un mercado de empresas; en la observación tan solo el 11% fue de empresas interesadas en adquirir los productos con el fin de ser comercializados, esto deja claro que entre los objetivos de ANDA es poder llegar a este tipo de mercado con el fin de realizar ventas a compañías que estén dedicadas a la decoración, en especial a las que realizan sus compras en las ferias de Panamá, esta estrategia es una de las más ambiciosas para ANDA porque es un mercado potencial.

3.2 PERSPECTIVAS DEL MERCADO

Además de utilizar la venta directa, como aporte de la base de datos suministrada por el Ministerio de Industria y Comercio es posible penetrar otro mercado que lograría ser rentable, por ejemplo, para el 2010 el 46.94% de compras de Poliresina en el país fueron de origen de Panamá; en vista de que ANDA cuenta con el conocimiento de algunas de las empresas gracias a un contacto inicial a principios del año 2010 y ratificando la existencia de otras compañías por medio de la base de datos acerca de productoras de artículos de este material en China se puede aprovechar la ventaja de esta información y planear la posibilidad de organizar un show-room similar al que hacen en las compañías de Colón a fin de cautivar este mercado igualando los precios de estas compañías pero en Colombia. Según el **Anexo I (Gráfico 1)**, enseña el fuerte crecimiento de la industria China muy cercano al de Panamá y la posibilidad de explotar este mercado para de este modo comercializar los productos en Poliresina y afines en la decoración en principio a los comerciantes de la zona de la Calle 53 –Bogotá; esto significa que se atacaría un porcentaje del 46.94% de mercado que trae de Panamá lo que proporcionaría otra oportunidad de negocio en la búsqueda de expansión de ANDA .

En vista de esta oportunidad, se pueden organizar diferentes ferias en las que se promocionen artículos de diario siendo una de las más fuertes sería la de épocas navideñas; adicional a esto, el tema de la organización en cuestiones logísticas tendría gran importancia, puesto que el objetivo es que el cliente (para este caso las empresas comercializadoras en Colombia) tengan su pedido en un plazo máximo de cuatro meses. Para poder realizar esta negociación, las empresas visitantes a la feria harían sus pedidos a futuro y el pedido se tomaría con el **60%** del total de la factura; con este porcentaje se puede dejar paga la mercancía en China además de cubrir parte del transporte, ya que el transporte y gastos que genera la importación es aproximadamente un **75.32%** **Anexo E** adicional - según resultados de la investigación - al valor de la mercancía. Mediante una observación que **se realizó a una muestra de siete referencias** de estudio, en donde los productos coincidían tanto en Panamá como China se puede observar (**ver Anexo H, Cuadro 1**), en promedio los precios de la mercancía varían alrededor de un **54.53%** aproximadamente, lo cual deja ver que, aunque no es el mismo margen

cuando se hacen las ventas al público directamente, actualmente el volúmen de las ventas compensaría y generaría un amplio margen si se lograra llegar al mercado objetivo (empresas).

Como se ilustra en la **Anexo J**, gracias a este conocimiento de la información de los distintos proveedores en China, se pueden adquirir ciertas ventajas entre las que están una maximización de las utilidades, proporcionando mayores beneficios a sus propietarios, aparte de una preferencia más alta de los clientes con respecto a las demás empresas y asimismo el posicionamiento gracias a los precios competitivos, eso sí, manteniendo siempre la misma calidad de los productos que se distribuyen en Panamá.

4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.1. PRINCIPALES COMPAÑÍAS QUE CONFORMAN EL COMERCIO DE LA CALLE 53

Como criterio para seleccionar la competencia, fueron consultados los propietarios quienes de acuerdo a la experiencia determinaron las cinco empresas más fuertes y reconocidas del sector, por eso es aconsejable observar a la competencia con el fin de comprender sus fortalezas y debilidades, para de este modo saber en qué ANDA tiene similitud y en qué puede mejorar con respecto a ellos. Por tal motivo, entre las empresas más representativas “socios del benchmarking”¹⁵ en el mercado que manejan el mismo concepto de ANDA que cuentan con una mayor experiencia y trayectoria, respaldados en el conocimiento total de sus importaciones desarrolladas, se encuentran: (**ver Anexo H, Cuadro 2**). En el **Anexo F** se puede apreciar la ubicación geográfica tanto de ANDA como de la competencia

4.1.1. Jardín Real (NIT: 19447671): Almacén dedicado a la importación de decoración para el hogar, enfocado en productos en Poliresina y flores artificiales. Cuenta con tres puntos sobre la calle 53 cada uno de estos con tres pisos de exhibición, con amplios ventanales en donde pueden exhibir en buena forma diferentes ambientes, que llaman la atención al público por su gran atractivo.

Una de sus principales estrategias que han estructurado desde principios de este tipo de comercio fue su ubicación, puesto que estos activos fueron comprados en un lapso de tiempo donde el sector no tenía ni el posicionamiento, ni la demanda como hoy en día; estos factores generaban una mayor facilidad de adquisición ya que después como resultado de la ampliación de esta vía, incrementó de forma exponencial el valor del metro cuadrado de ese sector, entonces, su estrategia consistió en ubicar sus puntos de venta en el costado sur de la calle 53, considerando que era pertinente evitar los rayos del sol porque deterioraban en cierta medida la mercancía*, gracias a ello cuenta con una ventaja en términos de ambiente que ofrecen en sus almacenes una atmósfera más fresca procurando conservar a la vez su mercancía. Además, como servicio agregado ofrecen ir a la casa del cliente a decorar el espacio una vez efectuada la compra en sus almacenes. Sus propietarios actualmente son José y Armando Cárdenas.

¹⁵ SPENDOLINI, Op. Cit., p. 20.

* Evidencia empírica del estudio

4.1.2. El imperio Ltda. (NIT: 830501894): De igual forma, dedicado a la importación de productos para la decoración, ubicado sobre la calle 53 con 18ª, su ventaja es la ubicación esquinera lo que cautiva el público de occidente a oriente. Cuenta con una planta de cuatro pisos en donde tres son de exhibición y el cuarto es de bodega. Su propietaria es María Helena Nova.

4.1.3. El monasterio Ltda. (NIT: 800199941): Almacén emblemático de la calle 53, con una alta reputación y reconocimiento por su ubicación y diseño, puesto que es una casa esquinera entre las carrera 17 y la calle 53, donde se podría considerar que está en el corazón de la zona. Su arquitectura se conserva como los predios originales de Teusaquillo y se caracteriza por ser un sitio costoso. Complementa su decoración importada con artículos nacionales como artesanías y manualidades en madera. Sus propietarios son Manolo y Jorge López. ·

4.1.4. Arte Lia (NIT: 830001137): Uno de los almacenes más grandes de esta zona, cuenta con cuatro pisos y capacidad de parqueadero para 23 carros, esta es una de sus ventajas competitivas puesto que es casi el único almacén con estas características. Su atractivo es también el espacio para exhibir la decoración y su amplia variedad de productos, también alquila artículos por días para satisfacer clientes que necesiten por poco tiempo la decoración como en el caso de fiestas o reuniones. Su propietaria es Lia López.

4.1.5. Juni (NIT: 19473318): Es otro de los grandes almacenes con un esquema diferente de venta, tiene una decoración original demostrando su estrategia de diferenciación. Además de esto, es uno de los más grandes importadores del país, se encuentra entre los seis primeros para el 2010. Principalmente se concentra en el barrio de Paloquemao, Bogotá - Colombia, con el fin de distribuir a los Sanandresitos y otros sectores de Bogotá. Cuenta con dos almacenes en el sector, uno en la calle 53 con 27 y el otro en la Calle 53 con 18, en la misma cuadra donde se encuentra ANDA, igualmente tiene presencia en Sanandresito de la 38 y San José. Sus importaciones en la mayoría provienen de Kowloon-China¹⁶. Inicialmente le distribuía a los anteriores almacenes y no contaba con los puntos de venta de la 53. Su propietario es Juan Nieto.

En el (**Anexo H, Cuadro 3**) se observará a ANDA con respecto a los anteriores competidores con el fin de encontrar características en común y las posibles insuficiencias en el entorno:

Del mismo modo, mediante un análisis de la competencia se puede encaminar la investigación hacia el objetivo principal del proyecto que es cuantificar la demanda y lograr conocer la capacidad de importación de ANDA para satisfacer los requerimientos de los clientes, así, mediante la teoría del benchmarking se busca estructurar una plantificación estratégica gracias a la amplia información conseguida sobre los competidores quienes se han estudiado para generar un pronóstico acertado de la importación, examinando sus tácticas a la hora de realizar negociaciones; eso sí, aquellas que estén orientadas hacia un productos en Poliresina, que con el

¹⁶ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Op. Cit.

tiempo sumado a un buen servicio consiga que el proyecto de distribución a nivel nacional de ANDA se convierta en uno de sus principales objetivos a futuro.

Aunque suene arriesgado, es un desafío interesante para la compañía ya que en un periodo de tres años su comportamiento en ventas ha sido de forma exponencial (**Anexo I, Gráfico 2**) razón por la que se pretende conocer cuál es la cantidad adecuada a importar productos en Poliresina. Mediante este estudio podemos llegar a conocer las cantidades adecuadas que van dirigidas al mismo mercado el cual es al detal. No obstante, como otra posible opción de negocio ANDA, puede llegarse a convertir en una empresa distribuidora como es el caso de JUNI como estrategia a largo plazo. Con el propósito de argumentar los costos de un proceso de importación, es pertinente realizar una investigación de donde se parte de una importación para el tema de la Poliresina, estos productos tienen una posición arancelaria 3926.40.00.00. El siguiente estudio de la factura (**ver Anexo E**) muestra los valores correspondientes que generan la importación y asimismo da a conocer también el valor real de la mercancía incluido impuestos y transporte a fin de que se logre identificar realmente si se genera una rentabilidad capaz de seguir aumentando las utilidades de ANDA.

Haciendo referencia a la factura (**ver Anexo D**) que suministró Logística & Sistemas para el desarrollo de la investigación encontramos que: En primera instancia cabe aclarar que en la consulta realizada a un agente aduanero en aquella factura, se consolidan una serie de diferentes productos a base de Poliresina quienes varían puesto que estratégicamente no es apropiado ni aconsejable para ANDA traer la misma referencia en grandes cantidades sino por el contrario es adecuado optar por traer una diversa variedad de unidades moderadas a sus tiendas. Además, el origen de la mercancía viene de Ningbo China, una de las ciudades en donde se encuentran empresas productoras de artículos en este material.

Con el fin de visualizar la investigación de una forma más general, el mercado de la decoración se puede complementar con otros artículos en distintos materiales. Esto demuestra que la Poliresina integra un variado grupo de elementos utilizados a la hora de decorar espacios y de esta misma manera, cuando se realizan los pedidos en las compañías o fábricas se fortalecen con artículos que complementen y enriquezcan la exposición del producto final, así se reafirma que ANDA pueda contar con una amplia gama de variedad en mercancía para el hogar.

5. ASPECTOS FINANCIEROS

a. ESTUDIO Y FACTIBILIDAD DE LA COMERCIALIZACIÓN

Mediante el análisis de una factura de importación de Ningbo a Bogotá realizada en Octubre de 2010, de la posición 3926.40.00.00 (Poliresina), Se destacan los siguientes aportes:

Se puede observar que el valor del transporte y los gastos en los que incurre la importación proporciona una herramienta estimativa del punto de equilibrio de los productos puesto que esto es importante ya que se necesita conocer en cuanto sale un producto sumado los gastos que implica traerlo al país.

Como resultado en el **Anexo D** se puede observar que la variación es de un 75,32% sobre el precio de la mercancía, el cual incluye transporte, impuestos entre otros gastos que genere la

importación. Con el fin de hacer un análisis completo en cuanto al comportamiento de los precios de referencias representativas con las cuales comercializa ANDA, es necesario tomar una muestra representativa de siete productos **ver Anexo G (Cuadro 4)** con los precios de China y Panamá. Estos productos son de la temporada de navidad y el objetivo es conocer el comportamiento y la rentabilidad que puede generar ANDA y así generar una oferta atractiva.

Según la información facilitada por los propietarios de ANDA y con el análisis de la factura de importación en el **Anexo G (Cuadro 5)** se puede observar que haciendo un comparativo entre el costo de la misma referencia en Panamá y en China puestos aquí en Bogotá y asumiendo los mismos precios del 2010 se puede advertir que el margen de ganancia está alrededor de un 16% promedio por encima de la rentabilidad percibida en la última temporada navideña, lo que ayuda a deducir que este tipo de productos provenientes del continente asiático se vuelven una ventaja competitiva con respecto a la competencia, además de generar mejores utilidades para la compañía ANDA

Por otro lado, en el análisis por parte de la empresa ANDA, sus propietarios permitieron acceder a las facturas de importaciones realizadas durante los periodos comprendidos entre 2008 y 2011 (en curso), de esta manera se realizó una observación de la cantidad de productos en Poliresina importados ; es de aclarar que la información de las ventas totales no están disponibles ya que no se realizó esta discriminación de los artículos en el transcurso de estos años, por tal razón según las estadísticas de los propietarios, confirmaron que aproximadamente alrededor de un 90% de la mercancía fue vendida en los almacenes, en el mismo año que se importó.

Cuadro 6. Venta total aproximada de la mercancía adquirida por ANDA

	USD	COP	Venta Total - Ingresos	
Total 2008	\$ 38.344,52	\$ 70.295.091,45	90%-95%	\$ 65.022.959,59
Total 2009	\$ 32.007,15	\$ 74.937.890,47	95%-98%	\$ 71.190.995,95
Total 2010	\$ 50.608,82	\$ 95.259.971,12	85%-90%	\$ 83.352.474,73
Total 2011*	\$ 25.795,03	\$ 48.800.069,56		

Fuente: Facturas de ANDA 2010 – 2011

*Información hasta febrero de 2011

Como resultado de esta aclaración se elaboró la **Cuadro 6** que toma un intervalo aproximado de las ventas de ANDA a costo de la mercancía. Si se observa el (**Anexo I, Gráfica 2**) se logra percibir el crecimiento exponencial al que se refería este proyecto anteriormente; es de resaltar que entre el periodo de 2009 y 2010 se incrementaron las ventas alrededor de un 18% y además, con respecto a la información del año 2011 hasta febrero se han importado \$ 48,800,069,56 COP **Cuadro 6**, cifra que comparada suma lo mismo que se importó el primer semestre del año pasado (2010) y hasta esta fecha falta la importación más grande que actualmente se está realizando en China gracias a la gestión elaborada por este proyecto.

6. CONCLUSIONES

Con el fin de definir la viabilidad de comercializar las cantidades adecuadas de productos en Poliresina para la empresa ANDA y apoyada en las teorías económicas, como resultado se observó mediante un amplio estudio que ANDA cuenta con características muy similares a las de EKS import-El imperio, adoptando así las estrategias de esta empresa, ya que cuenta con una experiencia en el comercio y además la capacidad de importación está dentro de los parámetros que ANDA tiene. Por lo tanto, se estima una inversión aproximada de **\$62.000 USD** anual en productos de Poliresina, entre los cuales hay una amplia gama de artículos para diferentes temporadas. Como resultado de esta investigación, se observó que un **80%** de las empresas competidoras cuentan con proveedores de Panamá, mientras que hoy por hoy ANDA inicia sus primeras negociaciones en China, en donde tiene mayores ventajas tanto de originalidad como de costos de los productos. Además, se pudo observar que el margen de diferencia de costo de una mercancía de Oriente es en promedio del **54.53%** (**Anexo H, Cuadro 1**) menor con respecto a la mercancía en Panamá con las mismas características. Como oportunidad, en el mercado en cuanto a ANDA encontramos la gran ventaja que el proyecto aportó acerca de la procedencia de la mercancía gracias a la investigación de las importaciones examinando el país de origen dando a conocer la raíz de la industria que se encuentra principalmente en las ciudades de Yiwu, Xhenjian, Guangzhou, Hong Kong en donde actualmente se están realizando las compras y de ahora en adelante se continuará en contacto con estos proveedores. Como valor agregado, por medio del conocimiento y comportamiento de los principales competidores en el país, en donde se conocieron sus proveedores y cantidades importadas desde el **2008** hasta el **2010** (apoyados en la teoría de Benchmarking y las cinco fuerzas de Porter) brindan un argumento fuerte de análisis a este trabajo.

Dentro de este contexto, para el sector de la Calle 53 en Bogotá, Colombia los principales importadores de este gremio de la decoración importan en promedio **\$110.118 USD** (**Anexo H, Cuadro 2**) anualmente. Dando a conocer cifras que eran desconocidas para ANDA y son de gran ayuda al momento de realizar un análisis de los competidores. El entorno del mercado al que se dirige la empresa ANDA según el estudio de campo (**ver Anexo L**) arroja que un 40% son mujeres, 20% hombres, 24% de parejas, 11% proveedores y una minoría del 6% que pertenecen a las comunidades LGBT, esto según la observación por parte de los empleados quienes proporcionaron estas cifras en un estudio puntual en la semana del 25 al 30 de abril de 2011.

De esta manera se ve la coherencia entre lo planteado en el trabajo y la investigación por parte del personal de la empresa. Adicional, se conocieron las estrategias de los competidores, como el en el caso de la empresa JUNI Nit.19473318, quien tiene una gran diferencia a ANDA en cuanto a su mercado y su estrategia comercial, puesto que se enfoca principalmente un mercado de empresas, perfilándose como distribuidor generando una amplia diferencia en las importaciones comparada con el promedio de los competidores. Mientras que EKS Import para el 2010 importó en productos en Poliresina **52.818 USD**, por otro lado la empresa JUNI importó **\$108.000 USD**. Dejando entrever la gran diferencia que hay entre un mercado de empresas y uno de consumidores. También así, se conoció que la Poliresina es un producto que en el campo de la decoración tiene gran importancia pero del mismo modo esta acompañado de otros productos como plantas artificiales, artículos en metal, y productos en tela. Mediante una simulación de importación de Poliresina para un contenedor de 40 pies con un valor CIF de **\$ 91.164.475** (pesos Colombianos 2011) se conocieron los costos que generan el transporte y legalización de la mercancía dando un total de **\$ 144.858.251** (pesos Colombianos 2011). Aclarando que su incremento es de **75,32 %** detallando así los costos del proceso de importación desde China que era uno de los propósitos de esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, David; KUMAR y DAY, George S. Investigación de mercados. 4ª ed. Bogotá: Noriega Ediciones, 2007. 770 p. ISBN 968-18-5909-1

CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategia: de la visión a la acción. 2ª ed. Madrid: ESIC Editorial, 2007. 461 p. ISBN 978-84-7356-503-5.

COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Serie histórica para un rango de fechas dado TRM. Bogotá. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm, consultado el 06 mayo 2011

COLOMBIA. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN), Consulta código nomenclatura. Bogotá. Disponible en <http://importacionescarga.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces> consultado el 19 de abril de 2011.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Base de datos importaciones anuales de productos en Poliresina actualizada. Bogotá, 2011. Suministrada el 11 de marzo de 2011

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC. NTC 1486

JOHNSON, G. Scholes y WHITTINGTON, R. Dirección estratégica. 7ª ed. Ciudad de México: Pearson-Prentice Hall, 2006. 712 p. ISBN 842-05-4618-6

KOTLER, Philip, et al. Dirección de marketing. 12ª ed. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2006. 775 p. ISBN 842-05-4463-9

_____, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación, 2003. 712 p. ISBN 970-26-0400-1

LEGIS, Inteligencia Comercial: Bases de datos importaciones detalladas de Colombia 2005 – 2010. Bogotá. www.legiscomex.com Consultado en: [https://bases.javeriana.edu.co/f5-w-687474703a2f2f777772e6c65676973636f6d65782e636f6d\\$\\$/INTERMEDIANET.asp?codpais=169&codconsulta=1&codintercambio=1&saltar=1&DivMenuAnterior=Menu4&DivSubMenuAnterior=Menu4&DivMenu=Menu1&DivSubMenu=Menu1&DivSubMenuItem=SubMenuItem2](https://bases.javeriana.edu.co/f5-w-687474703a2f2f777772e6c65676973636f6d65782e636f6d$$/INTERMEDIANET.asp?codpais=169&codconsulta=1&codintercambio=1&saltar=1&DivMenuAnterior=Menu4&DivSubMenuAnterior=Menu4&DivMenu=Menu1&DivSubMenu=Menu1&DivSubMenuItem=SubMenuItem2) ultima consulta el 18 de abril de 2011

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. 19ª ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. 330 p. ISBN 958-04-8564-X.

ANEXO A

Análisis DOFA de la compañía ANDA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
POLIRESINA	1 - La demanda depende de temporadas importadas. 2 - La exclusividad y diseño hacen atractivo el producto. 3 - Las características de los productos son difíciles de imitar. 4- Diferenciación del producto. 5- Conocimiento de fabricantes de Poliresina. 6- Hace parte de una serie de materiales que complementan el ambiente decorativo.	1 - Dificultades en los procesos de comunicación en cuanto a fabricantes del producto. 2 - Importaciones en volúmenes pequeños 3- Capacidad de almacenaje de grandes cantidades. 4 - No hay aranceles preferenciales. 5 - Escasa integración con los mercados internacionales.
OPORTUNIDADES	Debido a la exclusividad, la originalidad de los productos y las costumbres locales de los clientes se estima una alta aceptación del producto además de que innova constantemente y mediante una negociación con los fabricantes se puede realizar diseños propios que generarían mayor exclusividad a los productos que comercializa ANDA.	Desarrollar apropiadas relaciones con los proveedores internacionales mediante créditos o exclusividades a fin de tener una distinción en el mercado y para aprovechar la comercialización en el país.
AMENAZAS	Mantener estrategias de precio y promoción para contrarrestar los efectos de mercado, además conocer las ventajas de la competencia y adaptarlas a ANDA con el fin de mejorar continuamente.	Buscar estrategias con los fabricantes en el mercado local para el adecuado proceso de elaboración de la Poliresina investigando la tecnología adecuada.

Fuente: Construcción propia 2010

ANEXO B

Posición Arancelaria de los productos en Poliresina

Producto a clasificar	Posición arancelaria	Descripción arancelaria
Artículos decorativos en resina	3926400000	Unas reproducciones escultóricas elaboradas en resina

Fuente: *Legiscomex*

Detalle de subpartida

VII Plástico y sus manufacturas; caucho y sus manufacturas.

• 39 Plástico y sus manufacturas

• II DESECHOS, DESPERDICIOS Y RECORTES; SEMIMANUFACTURAS; MANUFACTURAS

• 39.26 Las demás manufacturas de plástico y manufacturas de las demás materias de las partidas 39.01 a 39.14

• 3926.40.00.00 -Estatuillas y demás artículos de adorno

Fuente: *Legiscomex*

ANEXO C

Normatividad, aranceles e impuestos

Perfil de la mercancía

DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	3926.40.00.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Plástico y sus manufacturas Las demás manufacturas de plástico y manufacturas de las demás materias de las partidas 39.01 a 39.14. - Estatuillas y demás artículos de adorno			01-ene-2007	...	
Unidad física	u - Unidades o artículos			01-ene-2007	...	

MEDIDAS			
Concepto	Importaciones	Exportaciones	Tránsito
Gravamen	20%		
IVA	16%		
Otras tarifas generales			
Gravámenes por acuerdos internacionales			
Medidas de protección comercial			
Régimen de comercio	LIBRE IMPORTACIÓN		
Bienes de capital			
Índice Alfabético Arancelario			
Notas de nomenclatura			
Correlativas por apertura			
Correlativas por cierre			
Requisitos Específicos de Origen (REO)			
Documentos soporte			
Características especiales			
Restricciones			
Restricciones por Zonas de Régimen Aduanero Especial			
Tarifas por Zonas de Régimen Aduanero Especial			
Modalidades permitidas			
Descripciones de mercancías			
Documentos soporte por zona de RAE			
Cupos de Mercancía			

Descripciones de mercancías

Orden	Código	Descripción	Longitud	Obligatorio	Desde
		Otras			
2	74	características	4000	SI	20-Sep-07

Fuente: DIAN

ANEXO D

Factura de importación de productos en Poliresina provenientes de Ningbo - China



POSICION ARANCELARIA	3926400000
ORIGEN:	CHINA
PTO SALIDA:	NINGBO
DESTINO:	COLOMBIA
PTO ARRIBO:	BUENAVENTURA
FECHA SALIDA	
FECHA LLEGADA	
INCOTERM:	FOB

CONTENEDOR :

TOTAL CARGA SUELTA

	US\$	Pesos \$
Salida y otros	100,00	187.000
Collection fee	60,00	112.200
Document fee	100,00	187.000
Gastos FOB (inventario, digitacion, stickers, otros)	350,00	654.500
Flete marítimo aprox	3.500,00	6.545.000
Manejo	350,00	654.500
Incremento Gastos capital	-	-

TOTAL GASTOS ORIGEN	4.460,00	8.340.200
----------------------------	-----------------	------------------

	T.C.	US\$	Pesos \$
Emission y liberación original de BL		1870,00	280.500
Gastos transporte BVTURA - BTA		150,00	2.500.000
Seguro de carga Marítimo		5,00	200.000
Seguro de carga Terrestre		0,00	0
Gastos de Trámite y Comisión			800.000
Gastos Bodegaje SPRBUN aprox			1.200.000
Formularios Declaraciones de Valor aprox	6,000 C/U	10	60.000
Depositos contenedor (reembolsables)			1.200.000
Gastos Agregados Oficina			100.000
Elaboración Declaraciones de Valor aprox	11,000 C/U	10	110.000
Elaboración Declaraciones de Importación aprox	11,000 C/U	10	110.000
Traslado de cont a Z.inspeccion			350.000
Apertores (coteror)			150.000
Moras Contenedor aprox			250.000
Devolución Contenedor			650.000
alquiler elevador para cargue y despacho			80.000
Escolta (OPCIONAL)			0
Preinspeccion			150.000
Certificados C.comercio y Poderes			0
4X1000			0
Otros Gastos			100.000

TOTAL GASTOS EN DESTINO	8.290.500
--------------------------------	------------------

VALOR CIF PARA LIQUIDACION DE TRIBUTOS 91.164.475

IMPUESTOS aprox	35.736.596
------------------------	-------------------

Sub - Total	52.367.296
--------------------	-------------------

Iva aprox 16% 1.326.480

TOTAL:	53.693.776
---------------	-------------------

TOTAL GASTOS DESTINO 53.693.776

ANEXO E

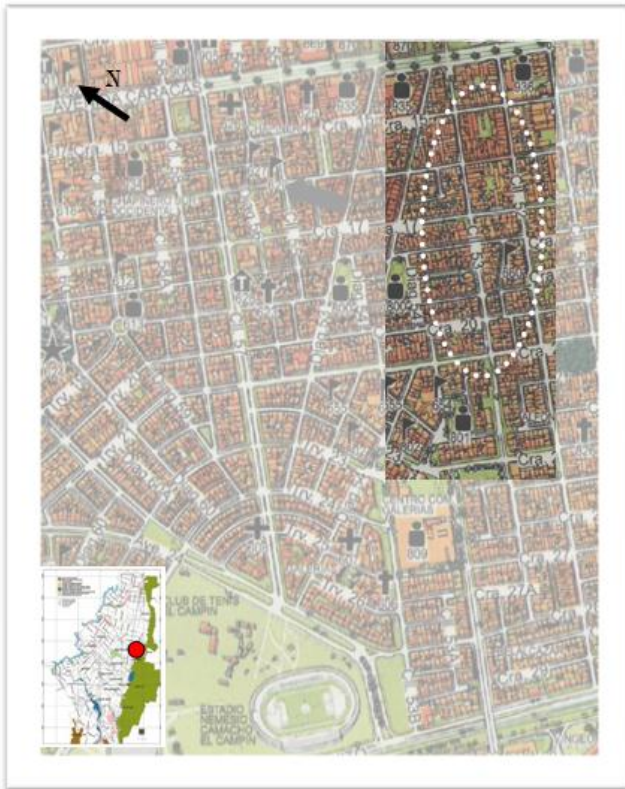
Análisis de la factura de importación proveniente de China

	TC	\$ 1.870,00	
US\$	Pesos \$		Descripción
\$ 44.184,10	\$ 82.624.275,00		Valor FOB de la mercancía
\$ 4.460,00	\$ 8.340.200,00		Gastos de origen
\$ 106,95	\$ 200.000,00		Seguro
\$ 48.751,06	\$ 91.164.475,00		Valor CIF para liquidar tributos
\$ 9.750,21	\$ 18.232.895,00		Arancel 20%
\$ 58.501,27	\$ 109.397.370,00		Valor CIF + Arancel
\$ 9.360,20	\$ 17.503.579,20		Iva 16%
\$ 19.110,41	\$ 35.736.474,20		IMPUESTOS (Arancel + I.V.A)
\$ 4.460,00	\$ 8.340.200		Flete china colombia
\$ 19.110,48	\$ 35.736.596		Impuestos colombia
\$ 2.158,88	\$ 4.037.107		Flete nacional
\$ 1.336,90	\$ 2.500.000		Gastos puerto
\$ 1.646,99	\$ 3.079.873		sia
\$ 28.713,25	\$ 53.693.776		(TOTAL LEGALIZACION Y TRANSPORTE)
\$ 77.464,31	\$ 144.858.251,00		TOTAL
	75,32%		Índice adicional al valor FOB de la mercancía
			<i>Origen: Logística & Sistemas</i>
	\$ 3.278,52		Valor dólar importación

Fuente: Construcción propia

ANEXO F

Ubicación del sector comercial y la competencia



Fuente: Elaboración propia

-  ANDA
-  ARTE LIA
-  EL MONASTERIO.
-  JUNI.
-  JARDIN REAL..
-  NAVIADORNOS.



ANEXO G

Cuadro 4. Muestra representativa de siete productos con los precios de Panamá y China

TC \$ 1.870 Índice 75,32%

Artículos de Navidad 2010

Artículo	ref	valor US\$		Valor COP en Bogotá	
		Panamá	China	Panamá	China
Niños	025-495684	\$ 11,49	\$ 3,43	\$ 21.483	\$ 11.253
Tradicional pq	026-490380	\$ 16,14	\$ 5,31	\$ 30.189	\$ 17.421
Tradicional md	026-490378	\$ 12,46	\$ 3,49	\$ 23.308	\$ 11.438
Tradicional gd	025-495683	\$ 37,90	\$ 10,85	\$ 70.880	\$ 35.586
Animales pq	026-490413	\$ 5,33	\$ 1,68	\$ 9.963	\$ 5.523
Animales md	027-490646	\$ 9,10	\$ 2,84	\$ 17.024	\$ 9.309
Animales gd	027-490645	\$ 14,27	\$ 5,07	\$ 26.689	\$ 16.616

Fuente: Facturas de ANDA 2010

Cuadro 5. Margen de ganancia entre Panamá y China

Valor venta en ANDA	Ganancia Bruta Panamá	Ganancia Bruta China	Margen de Ganancia Panamá	Margen de Ganancia China
\$ 58.000	\$ 36.517	\$ 46.747	62,96%	80,60%
\$ 89.000	\$ 58.811	\$ 71.579	66,08%	80,43%
\$ 69.000	\$ 45.692	\$ 57.562	66,22%	83,42%
\$ 199.000	\$ 128.120	\$ 163.414	64,38%	82,12%
\$ 29.000	\$ 19.037	\$ 23.477	65,64%	80,95%
\$ 49.000	\$ 31.976	\$ 39.691	65,26%	81,00%
\$ 78.000	\$ 51.311	\$ 61.384	65,78%	78,70%
		Promedio Ganancia	65,19%	81,03%

Fuente: Facturas de ANDA 2010

ANEXO H

Cuadro 1. Artículos de Navidad 2010 costo por unidad

Artículo	ref	valor US\$		variación
		Panamá	China	
Niños	025-495684	\$ 11,49	\$ 6,02	52,38%
Tradicional pq	026-490380	\$ 16,14	\$ 9,32	57,70%
Tradicional md	026-490378	\$ 12,46	\$ 6,12	49,07%
Tradicional gd	025-495683	\$ 37,90	\$ 19,03	50,21%
Animales pq	026-490413	\$ 5,33	\$ 2,95	55,44%
Animales md	027-490646	\$ 9,10	\$ 4,98	54,68%
Animales gd	027-490645	\$ 14,27	\$ 8,89	62,26%
<i>Promedio</i>				54,53%

Fuente: Facturas de ANDA 2010

Cuadro 2. Importación de productos en Poliresina por empresa anualmente en USD

	2006	2007	2008	2009	2010	
JUNI	\$ 207.833	\$ 298.637	\$ 592.190	\$ 200.245	\$ 108.483	
JARDIN REAL	\$ 45.906	\$ 80.662	\$ 91.517	\$ 110.777	\$ 110.576	
EL IMPERIO	\$ 39.598	\$ 21.344	\$ 53.027	\$ 42.864	\$ 52.818	
EL MONASTERIO	\$ 53.114	\$ 37.642	\$ 17.276	\$ 24.118	\$ 13.741	
Total	\$ 86.613	\$ 109.571	\$ 188.503	\$ 94.501	\$ 71.405	\$ 110.118

Promedio Anual

Fuente: MCIT

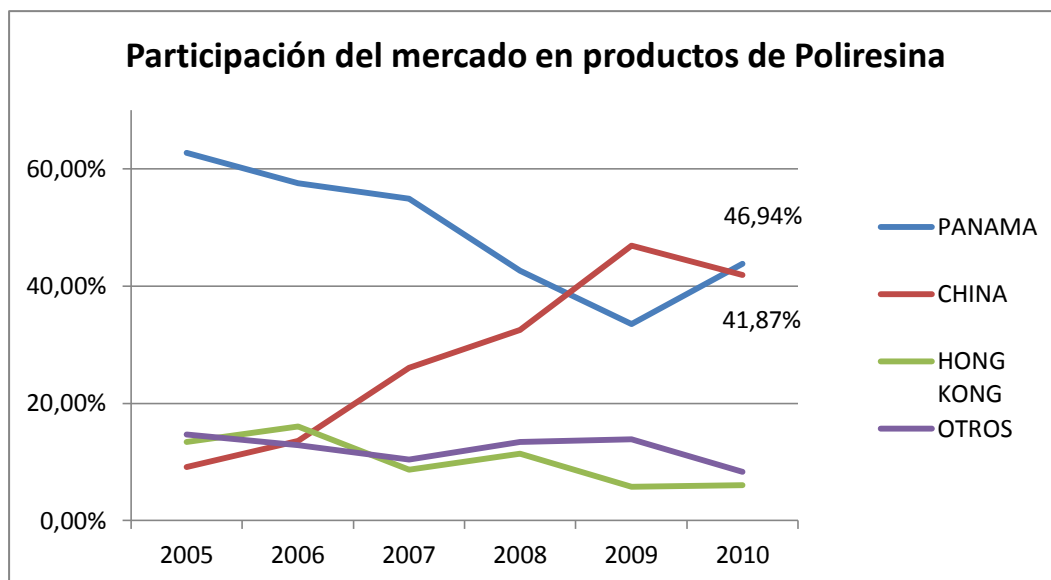
Cuadro 3. Comparación física de ANDA con los competidores

ANDA	
Similitudes	Carencias.
Ubicación geográfica.	Productos con marca propia el caso de Juni.
Espacio.	Parqueaderos.
Mismos proveedores en Panamá.	Decoración a domicilio.
Excelente atención.	Alquiler de artículos para la decoración.
Precios competitivos.	(Arte Lia Ltda.)
Medio de pago electrónico.	

Fuente: Creación propia

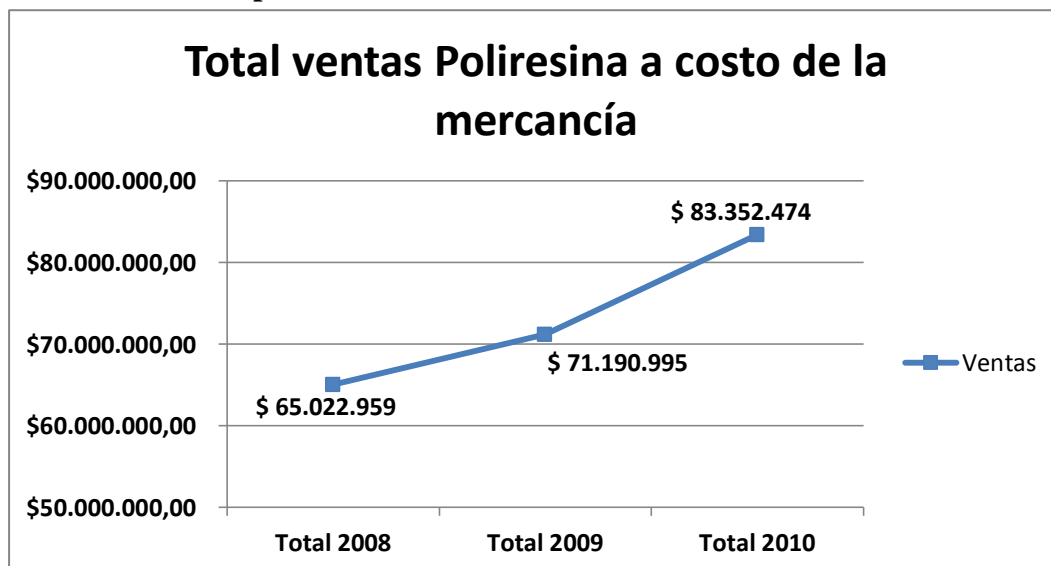
ANEXO I

Gráfico 1. Participación del mercado en productos de Poliresina



Fuente: Total de importaciones a Colombia 2005-2010











Gráfica 2 Ventas de productos en Poliresina a costo de la mercancía



Fuente: Facturas de ANDA 2010

ANEXO J

Proveedores Internacionales

Panamá	 Noritex S.A.	China.	 VIÑA S.A
	 Mizratex S.A.		 ZHEJIANG KAILAI TRADE CO., LTD
	 Derbi S.A.		 ACTIVE TRADING COMPANY MERIT PRODUCTS LTD.
	 Anacasti internacional S.A.		 ACTIVE TRADING COMPANY
	 Rodeo Import S.A.		 HAINAN HUASONG TRADING CO, LTD

Fuente: Propietaria Helena Ballesteros febrero de 2011

ANEXO K

Ingresos de ANDA (Periodo comprendido entre 2008 y 2011*)

Año	Fecha	TC	N° de	Total	Total Mercancía
2008	26-Feb	\$ 1.887,97	187055	\$ 18.371	\$ 34.684.010
	08-Ago	\$ 1.782,92	A178680	\$ 19.973	\$ 35.611.081
Total 2008				\$ 38.345	\$ 70.295.091
2009	03-Mar	\$ 2.590,97	198333	\$ 1.901	\$ 4.924.708
	04-Mar	\$ 2.588,96	371659	\$ 6.666	\$ 17.256.868
	05-Mar	\$ 2.589,48	371728	\$ 5.921	\$ 15.332.208
	05-Mar	\$ 2.589,48	371730	\$ 2.135	\$ 5.527.400
	08-Abr	\$ 2.416,63	201913	\$ 3.696	\$ 8.932.807
	08-May	\$ 2.208,98	375257	\$ 2.005	\$ 4.428.917
	21-Oct	\$ 1.913,98	204327	\$ 9.684	\$ 18.534.982
Total 2009				\$ 32.007	\$ 74.937.890
2010	02-Feb	\$ 1.972,60	207090	\$ 2.311	\$ 4.559.527
	02-Abr	\$ 1.921,88	132518	\$ 23.413	\$ 44.996.035
	18-May	\$ 1.968,10	135966	\$ 4.313	\$ 8.488.061
	19-Oct	\$ 1.807,88	139569	\$ 10.730	\$ 19.398.426
	19-Oct	\$ 1.807,88	139571	\$ 6.922	\$ 12.513.368
	22-Oct	\$ 1.816,28	139708	\$ 2.921	\$ 5.304.555
Total 2010				\$ 50.609	\$ 95.259.971
2011*	15-Feb	\$ 1.891,84	220302	\$ 25.795	\$ 48.800.070

Fuente: Facturas ANDA

*febrero de 2011

ANEXO L

Formato de estudio experimental de campo

ESTUDIO DE MERCADO.
FLUJO DE CLIENTES SEMANA 25 AL 30 DE ABRIL.

Día	Fecha	MUJERES	HOMBRES	GRUPOS	PROVEEDORES	LGBT
Lunes	25-Abr					
Martes	26-Abr					
Miercoles	27-Abr					
Jueves	28-Abr					
Viernes	29-Abr					
Sabado	30-Abr					

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Fuente: Elaboración propia

Tabulación de los resultados

	25-Abr	26-Abr	27-Abr	28-Abr	29-Abr	30-Abr	Total	% Participación	
Mujeres	15	14	18	18	17	18	100	40%	
Hombres	8	8	8	7	11	9	51	20%	
Grupos	7	7	6	11	15	14	60	24%	
Proveedores	4	4	4	5	4	6	27	11%	
LGBT	1	3	2	2	3	3	14	6%	
							Total Clientes Potenciales	252	100%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO M



Figuras en Poliresina



Almacén ANDA y exhibición de los productos

