ANÁLISIS PARA LA INCURSIÓN DE ANGGER OFFICE S.A.

EN TORONTO, ON, CANADÁ

NOTA: 3.9 PTS

María del Pilar Amézquita Limas Cod. 1721982546

Natalia Bedoya Chisco Cod. 622022874

Yeny Milena Ramos Garzón Cod. 1521025569

Asesorado por: María Gabriela Ramos Barrera

INSTITUCION UNIVERSITARIA POLITECNICO GRANCOLOMBIANO

Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad

Proyecto de grado

Negocios Internacionales

Diciembre 10 de 2019

Tabla de contenido

1. Introducción……..**4**

2. Palabras Clave……..**4**

3. Contextualización Panorama……...**5**

3.1 Línea del tiempo de los muebles……...……**5**

3.2. Relación comercial entre Colombia y Canadá…….**6**

3.2.1 TLC Colombia – Canadá…….**6**

3.3. Marco Teórico del proyecto…….**8**

3.3.1 Análisis del Negocio……..**8**

3.3.2 Aspectos importantes de las partes……..…**9**

3.3.2.1 Comportamiento del sector en Canadá…….……**10**

3.4 Análisis del Nicho y del Sector……....**11**

4. Pregunta de Investigación……..**16**

5. Objetivo general……..**16**

5.1 Objetivos específicos…….**17**

6. Revisión de cifras y datos macroeconómicos……**17**

6.1. Otros datos importantes de Canadá y de Toronto……....**23**

7. Marco Teórico…….**24**

7.1. Análisis de una posible Internacionalización……**26**

8. Matriz DOFA…….….**28**

9. Análisis financiero……..**28**

9.1 Inversión extranjera directa……**30**

9.2 Mercado Internacional…….**32**

9.3. Logística de exportación a Canadá desde Colombia……**34**

9.3.1. Costos Logísticos de exportación a Canadá desde Colombia……**36**

9.3.1.1. Análisis de costos……...……**39**

10. Realización de actividades de comercialización, venta y posterior entrega….. **40**

11. Enlace video YouTube……..**45**

12. Conclusiones……..**46**

13. Referencias……**47**

1. Introducción

Se estudiará la internacionalización de la empresa Angger Office S.A. como una gran alternativa para su crecimiento, muy interesante en un mundo que cada día genera más viabilidad de operaciones entre naciones debido al desarrollo a pasos agigantados de las TIC que favorecen en este caso la comercialización entre dos naciones o más, teniendo en cuenta que la empresa está establecida en San José de Costa Rica y las plantas de producción (socios estratégicos) están en Bogotá, Colombia. La intención entonces es llevar estos productos desde Bogotá al mercado de Toronto en Canadá direccionando toda la operación desde San José.

El objeto de este estudio entonces es determinar la viabilidad de Angger para incursionar en el mercado de Toronto, Ontario, Canadá identificando las oportunidades y fortalezas como comercializadores de muebles para oficina, apalancados en sus alianzas estratégicas con fabricantes colombianos.

La pregunta de investigación se responde a través del proceso formativo donde en primera instancia se ofrece información acerca de las principales características de la industria del mueble y se hace énfasis en aspectos como el comportamiento comercial en los últimos años en esta industria y revisando las tendencias que se dan en la categoría. Las respuestas halladas nos permitieron establecer cuáles son los hábitos de consumo del mercado objetivo e identificar aquellos productos con mayor demanda.

Si bien la producción nacional de mobiliario es una realidad a considerar, el exponencial crecimiento de la economía de la región representa un claro beneficio para nuestro proyecto, indicándonos que hay una gran demanda del producto que ofrecemos, lo cual veremos a través del presente estudio donde encontraremos muchos factores que hacen de Toronto una excelente opción para los negocios, pues a pesar de no ser la capital del país allí se concentran gran cantidad de instituciones financieras y nuevas empresas apuntan a establecerse también en este mercado, por tanto, ha venido teniendo un crecimiento bastante importante.

2. Palabras Claves:

Tratado de Libre Comercio, Industria Mobiliaria, Sector Económico, Negocios Internacionales, Balanza Comercial.

3. Contextualización – panorama

3.1. Línea del Tiempo de los muebles

La industria mobiliaria es una de las más antiguas de la humanidad, iniciando en la edad media, desarrollando técnicas y evolucionando con los tiempos los diferentes estilos, mejora en sus materiales y presentación, debido a esto surge“ la carpintería y la escultura en madera, cofres, armarios, arcas, bancos decorados con pinturas o bajorrelieves, todo ello muy manejable en donde las características más típicas de este estilo eran las tallas, los trabajos en marfil, metal, bordados y esmaltes” (d'europe - Muebles, 2015 - Repositorio, u católica, 2018)

“En la Edad Moderna nace el Renacimiento en Italia, los tapices eran más finos, la pintura y la escultura influenciaron en el mobiliario de esta época, se empezó a utilizar la técnica denominada “piedra dura” donde se utilizaba la incrustación de mármol pulido, ágatas o lapislázuli”. (D’europe - Muebles, 2015). Con la Edad del renacimiento el arte y los muebles se refinan, los diseños florecen y son el centro de atención de la época. (Repositorio, u católica, 2018).

La industria mobiliaria en su evolución trabajó de forma manual, con el fin de captar la vida cotidiana dando como resultado la búsqueda de nuevos diseños por lo tanto “En Alemania, Marcel Breuer comenzó a experimentar con un tubo de acero para crear diferentes muebles y en Francia también diseñaron mobiliario metálico con bases más sencillas y funcionales pero el éxito en este tipo de muebles fue poco y es ahí cuando se empieza a utilizar la madera contrachapada, en Dinamarca, Kaare Klint, quería adaptar las medidas del mobiliario a las necesidades del hogar y en función a la figura humana, y entonces se estandarizó la altura de mesas y sillas y tamaño de cajones” (d'europe - Muebles, 2015 -Repositorio, u católica, 2018).

Los muebles adquirieron formas, colores y texturas particulares asociadas a la arquitectura e interiorismo ligado a las tendencias de cada escenario cultural y social del momento. A partir de los movimientos del siglo XX los cuales aportaron a la tendencia contemporánea características de mano de obra, molduras y avances descritos de la siguiente manera: Movimiento Bauhaus en el cual se creó un laboratorio de artistas entre estos arquitectos y artesanos, Movimiento Art Déco, Mueble Escandinavo, Mueble Moderno y Mobiliario Postmoderno (Repositorio u católica, 2018).

En la actualidad es un sector de la industria que está integrada por pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en diversas regiones del país, es un sector dinámico que comprende mobiliario para el hogar, oficinas, elaborados con materiales de maderas, metal, herrajes, plástico y tapicería.

Ahora por el establecimiento reciente de las oficinas en el hogar, ha generado una mayor demanda por mobiliario y accesorios de oficina (Procolombia, TLC, 05 agosto 2011).

3.2. Relación comercial entre Colombia y Canadá

La relación comercial Colombia y Canadá brinda oportunidades para los exportadores internacionales, personas y empresas que puedan vender sus servicios desde Colombia sin necesidad de trasladarse o instalarse en Canadá. (Un mercado de oportunidades, Oscar zapata, academia.edu).

Ahora hay una importante demanda por todo tipo de bienes durables (automóviles, muebles, electrodomésticos, productos electrónicos, decoración y suministros) (Procolombia 5 agosto 2011)

Por otro lado, basándonos en la teoría del crecimiento económico de Adam Smith (1776), el cual menciona que el desarrollo o el progreso económico aparece caracterizado como un proceso endógeno, circular y acumulativo de cambio y transformación estructural que resulta de las relaciones de interdependencia existentes entre el proceso de acumulación de capital, la expansión de los mercados y el crecimiento de la producción, de la productividad y del empleo. (Economía y desarrollo No. 1/ Vol. 138 / Ene.-Jul. / 2005, Carlos J. Ricoy). Este concepto es la clave para el crecimiento de las partes interesadas en hacer un convenio de comercialización mediante el intercambio generando un bienestar social y así mismo crecimiento en el sector económico, el cual es el objetivo del TLC Colombia – Canadá.

3.2.1 TLC Colombia – Canadá

Según el autor del libro TLC, más que un tratado de libre comercio, Alberto Acosta señala que se conoce como un instrumento de intercambio y de desarrollo para los países y regiones que participen en él.

Por otra parte, la Revista Bancomext, Notas sobre el Tratado de libre Comercio, Gert Rosenthal define que el TLC es un reflejo de nuevas modalidades de relaciones externas en el entorno de la globalización económica. La integración puede desempeñar dos funciones alternativas. De una parte, puede facilitar la instauración de una economía internacional más abierta y transparente y convertirse, con ello, en un cimiento de una economía internacional libre de proteccionismo y de trabas al intercambio de bienes y servicios. De otra, puede contribuir a configurar bloques económicos relativamente cerrados, en el marco de una economía internacional fragmentada en la que predomina el libre comercio dentro de esas agrupaciones y un comercio más administrado entre ellas y los demás países.

Analizando las dos definiciones es un acuerdo mutuo entre dos o más países facilitando el intercambio de bienes y servicios, ampliando el mercado y protegiendo la producción nacional en ambas partes, por tanto, para el desarrollo de este proyecto será muy importante revisar los aspectos que dentro del TLC que hay entre Canadá y Colombia puedan favorecer el desarrollo del mismo.

El tratado de libre comercio Canadá – Colombia tiene vigencia desde el 15 de agosto de 2011, el cual el 98% de los productos colombianos pueden ingresar con arancel cero (Diego murillo, Academia.edu).

Entre estas dos naciones hay una actividad comercial muy dinámica; Canadá en 2017 realizo una Inversión Directa en Colombia por CAD $5,21 mil millones representando para la economía canadiense que Colombia está en los 4 primeros puestos de los países de centro y Suramérica de su interés y para Colombia represento en su balanza que Canadá fue el país que más invirtió ahí.

La firma del tratado genero el fortalecimiento de las relaciones entre los dos países que se habían iniciado muchos años atrás (desde 1953), pero que no tenían el mismo comportamiento que ha favorecido significativamente a las dos partes pues genero un entorno de inversión mas estable y abierto, el acuerdo incluye protección para las partes y garantiza el acceso al arbitraje internacional, lo cual genera una atmosfera muy estable y sobre todo confiable para hacer negocios. También es importante mencionar que estas dos naciones suscribieron un acuerdo para evitar la doble imposición y un acuerdo de transporte aéreo.

3.3. Marco Teórico del proyecto

La naturaleza de Angger Office S.A. es la comercialización de mobiliario, para diferentes sectores, pero en este caso nos centraremos en trabajar en el sector de oficinas. Por razones de costos de producción ha constituido alianzas estratégicas con empresas colombianas fabricantes de mobiliario con amplia experiencia local y exportadora a otros países en el mercado latinoamericano.

De acuerdo con lo mencionado Angger está contemplando el mercado canadiense para su crecimiento y expansión, enfocándose inicialmente en la ciudad Toronto en la provincia de Ontario, para lo cual considera que sus aliados en Colombia son su mejor opción para producir los muebles que se comercializarían allí. Las razones principales que hicieron de esta ciudad el mercado objetivo para el desarrollo de este proyecto sin dejar de mencionar que el director de Angger Office ya estaba contemplando la idea, fueron las ubicaciones geográficas de las partes, Exportadora (Colombia) e Importadora (Toronto, Canadá) (hacemos énfasis en la ciudad ya que el país abarca una gran porción de tierra y hace mucha diferencia hablar de un territorio o de otro dentro del mismo), la calidad de los productos, el respaldo y confianza con que cuenta la compañía para la producción de proyectos a gran escala, la experiencia de la empresa con clientes de instituciones financieras y públicas, el hecho de que uno de sus representantes actualmente reside en esa ciudad (Toronto) y el nivel de tecnología con el que actualmente cuenta, el cual es fundamental para que este proyecto sea viable pues se podrá lograr la comunicación necesaria entre personas sin importar la ubicación de cada una de ellas.

3.3.1 Análisis del Negocio

Angger Office es una empresa costarricense especializada en la comercialización e importación de mobiliario para oficinas y hogar, ofreciendo servicios integrales entre levantamiento de planos y producción de los puestos de trabajo ajustados a una necesidad específica. En el presente informe analizaremos factores estructurales de la empresa, la cual cuenta con experiencia previa, que inició a mediados de los años 80 y con miras a proyectarla en más lugares a nivel internacional.

La razón por la cual se realiza este informe es para presentar un plan de negocio, el cual nace del interés de Angger Office S.A. en ingresar al mercado canadiense en Toronto, con producción colombiana y con gestión comercial desde San José de Costa Rica.

La empresa entrara como competencia debido a la alta calidad en sus productos y experiencia en diseño de oficinas.

La empresa es socialmente y ecológicamente responsable, lo cual es un plus como estrategia comercial. En relación al ambiente laboral es muy agradable ya que sus relaciones colaborador-líderes son muy buenas, hay buena comunicación entre las partes involucradas y la empresa cuenta un clima de respeto, compromiso y lealtad hacia la misma.

3.3.2 Aspectos importantes de las partes

La industria del mueble canadiense ha tenido históricamente un excelente desempeño en sus relaciones comerciales con EEUU y otros países, debido a la alta producción maderera para la fabricación de muebles. Por otra parte, en Colombia, la industria mobiliaria ha tenido cambios significativos en temas de calidad, diseño e innovación y nuevas opciones como muebles RTA (ready to Assamble) y el proyecto La Economía Naranja, liderado por el presidente Iván Duque, ha ayudado a potencializar las empresas colombianas del sector, teniendo en cuenta que para exportar es necesario tener tecnologías avanzadas y originalidad en diseños.

Financieramente hablando Angger Office cuenta con una solvencia financiera sólida y con el respaldo económico necesario para el desarrollo de sus operaciones nacionales, respecto a la incursión del mercado Toronto habrá que hacer toda la investigación necesaria para determinar si la economía de la empresa y las estrategias de las que puede hacer uso como crédito por parte de sus proveedores (aliados estratégicos) y adquirir capital para financiar operaciones adicionales y/o nuevas a través de entidades bancarias se requieren y se lograrían para poder llevar a cabo el propósito de internacionalización. Por tanto, es importante hallar los costos que supone el desarrollo de este para determinar si continúa siendo viable. Angger cuenta con la legalidad en su parte contable y tributaria, lo que le permite la planificación adecuada de todas sus operaciones. Todo este ciclo se ve reflejado en el desarrollo de sus actividades y en la relación final que tiene con sus clientes.

Por último y en pro al cumplimiento de los objetivos planteados se recomienda analizar de manera retrospectiva el mercado canadiense y el mercado colombiano en relación a la viabilidad de la exportación de muebles de oficina a Canadá teniendo en cuenta variables como las oportunidades y amenazas del mercado colombiano con el canadiense.

De acuerdo con esto entramos a hacer toda la investigación que expondremos a continuación.

3.3.2.1 Comportamiento del sector en Canadá

Encontramos que Canadá es el segundo exportador a nivel mundial de este sector con una cuota del 14% (OEC - Office furniture, wooden, NES trade, 2017) y China que tiene una cuota del 28% es el primero (OEC - Office furniture, wooden, NES trade, 2017) (ver imagen 1), estos dos países tienen relaciones comerciales muy sólidas.

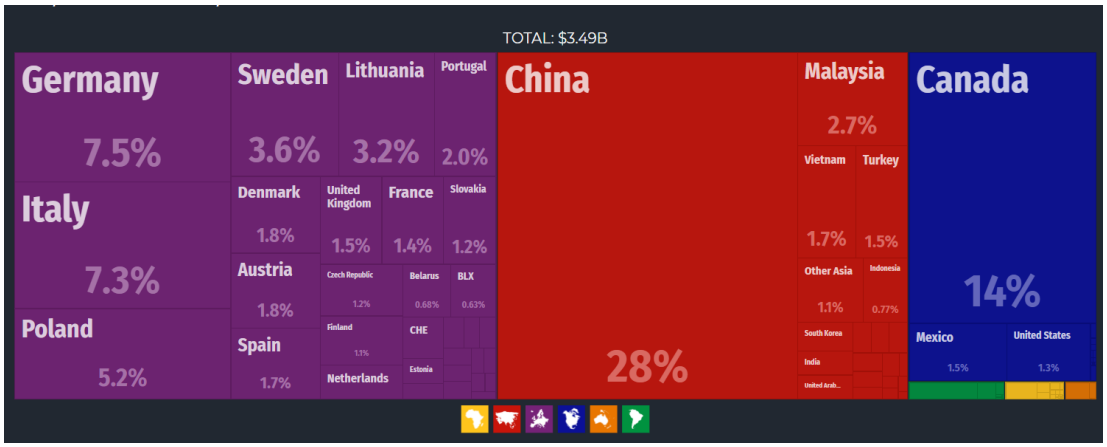

Imagen 1. Office furniture wooden, exports, 2017. Por OEC - The Observatory of Economic Complexity.

Canadá proporciona un ambiente muy favorable para los negocios, brinda la oportunidad de abrir mercados en su territorio por ser un país con bajos índices de corrupción, facilidad y agilidad en temas logísticos lo que genera una atmósfera propicia atractiva para los empresarios y emprendedores. Es por esto que Angger Office como uno de sus competidores demostrara calidad, experiencia, garantía de sus productos y como valor agregado un servicio de acompañamiento constante para los clientes de los muebles que vende.

De acuerdo con Lattin Magazine y según datos del Global Financial Centres Index "*Toronto crea más empleo en el sector financiero que New York",* Trending 27/11/2017.

En este orden de ideas, identificamos que nuestro producto posee gran potencial en el mercado objetivo, así mismo nos permite familiarizarnos con las características del nuevo mercado, analizar las condiciones y la forma como se opera en el mercado objetivo y las regulaciones gubernamentales.

3.4 Análisis del Nicho y del Sector

El mercado objetivo son las empresas y corporaciones en Toronto, Canadá. Hay una industria fuerte, tanto que es el segundo exportador a nivel mundial en el sector. "*Siempre que hay competencia hay oportunidad"* menciona Bedoya R. G. Angger Office – Fundador y director. El aumento de la demanda por este concepto intensifica la competencia y a su vez la oportunidad, por tanto, se considera allí un mercado de mobiliario que resulta interesante, el propósito es entrar ahí para ser parte de quienes satisfacen esa demanda.

Otro aspecto bastante importante al considerar este mercado es el ambiente tan favorable para los negocios, lo cual significa que será positivo para la Angger de establecerse ahí porque podrá gozar de estos beneficios como empresa y adicionalmente supone la creación de nuevas empresas por la misma razón, las cuales son clientes potenciales de la Angger.

Lo anterior basados en el último estudio de la OCDE respecto a la atracción de talento de los países en el cual para este indicador en la Categoría Empresarios ha denominado a Canadá como el #1.

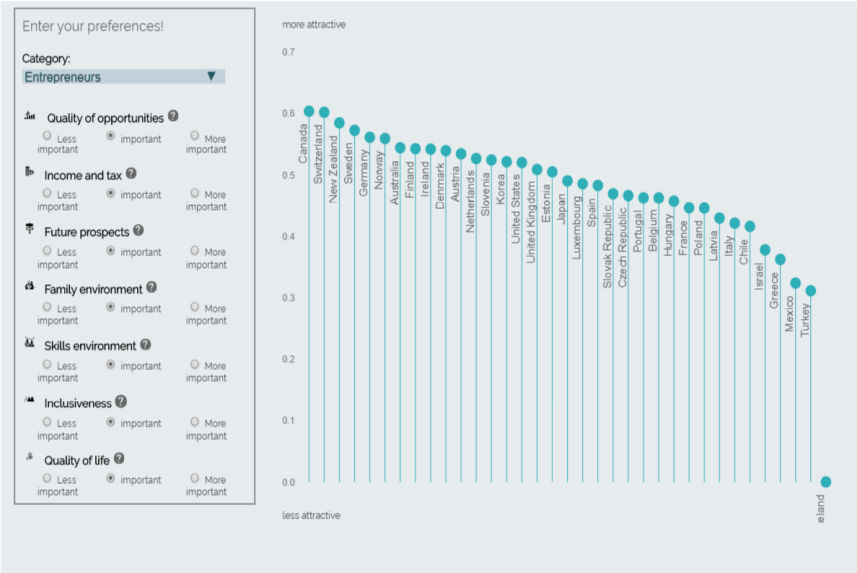

Imagen 2. Indicador de atraccion de los paises a empresarios para 2019 por OCDE.

Adicional a esto se considera bastante importante mencionar que de acuerdo con el estudio realizado anualmente por la Organización Heritage Fundación que mide el índice de libertad económica Canadá se ha ubicado en la Posición #8 a nivel mundial y #1 a nivel de toda América (32 economías del continente).

Imagen 3. Indice de Libertad Economica para Canada en 2019 por Heritage Foundation.

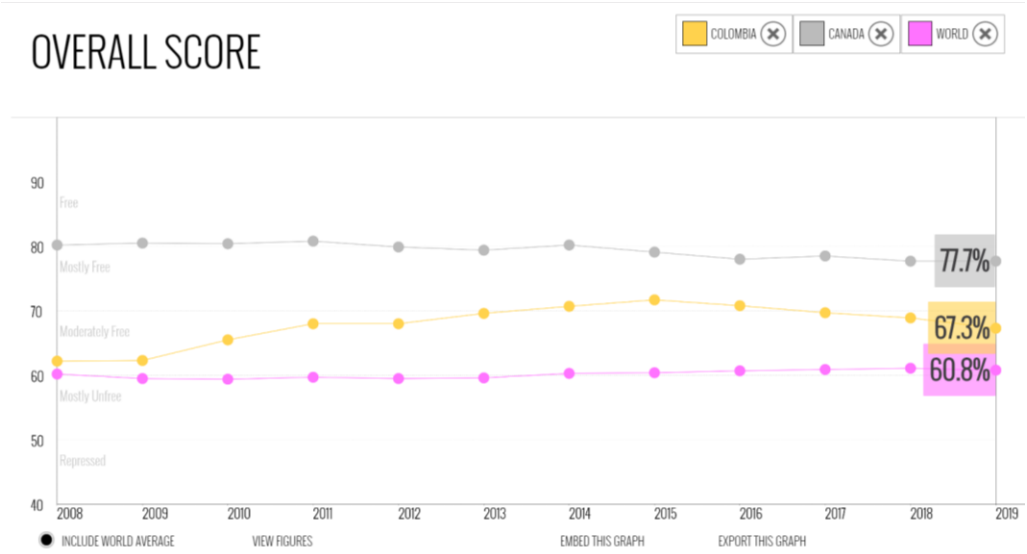

Imagen 4. Promedio de Libertad Economica a nivel mundial, para Canada y para Colombia en 2019 por Heritage Foundation.

Por último, con igualdad de importancia que los anteriores se mencionan los aspectos analizados por el Banco Mundial en su Índice que mide la facilidad para hacer negocios sobre el cual las cifras son bastante interesantes puesto que suponen también un buen ambiente por este concepto en el país en el que se desea incursionar.

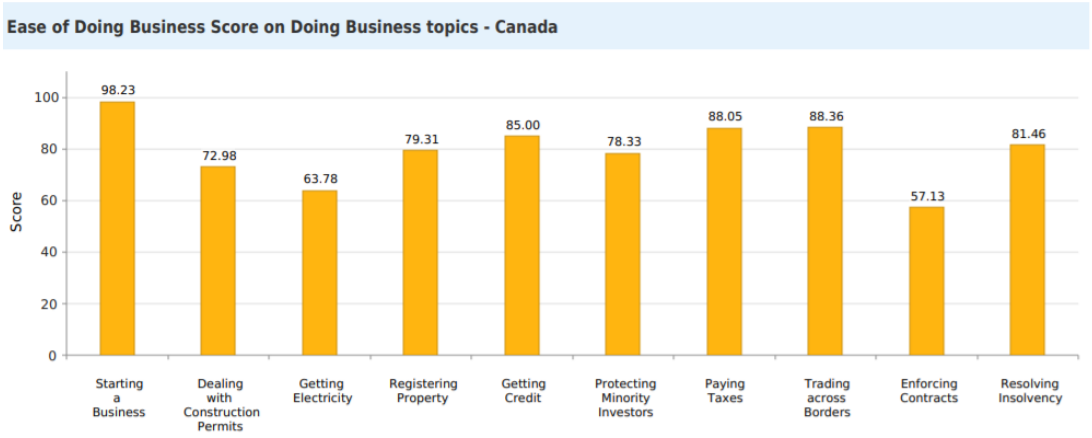

Imagen 5. Indice de facilidad de hacer negocios en Canada por Banco Mundial.

Ahora bien, respecto a las razones por las cuales se prevé la compañía puede lograr ser exitosa por sus propias cualidades se halló que los nativos de este país valoran la durabilidad, calidad y economía con el fin de modificar sus opciones y estilos en relación al mobiliario, que es lo que usualmente hacen.

También cabe resaltar que 1 de cada 5 ciudadanos canadienses son inmigrantes, está es una nación multicultural, y la concentración de su población es mayor en Toronto, Montreal y Vancouver en donde para el 1 de julio de 2018 se estimó que el 35,7% estaba reunida en estas 3 ciudades. En Toronto, la cifra de inmigrantes está cerca al 50%, lo que influye en las preferencias de los consumidores y ofrece a los comerciantes una mejor y mayor variedad de ventas; cerca del 17% de los consumidores buscan productos de sus etnias, y otro gran porcentaje está muy abierto las nuevas propuestas sin importar de donde proceda lo hace un nicho de mercado cada vez más influyente.

Uno de los puntos más sensibles para los compradores canadienses es la responsabilidad social y ambiental corporativa, pues sus consumidores buscan productos y servicios que demuestren un excelente desarrollo en políticas en este tema. Para poder exportar por ejemplo se requieren certificados de que la madera (para el caso de algunos muebles) haya sido tratada y fumigada adecuadamente.

Por otro lado, Colombia es un país en proceso de globalización y busca innovación como factor competitivo, el 8 % de su exportación se concentra en muebles de oficina el cual es el mercado en el cual nos enfocaremos. Así mismo Colombia se ha convertido en punto de enlace a nivel mundial por su ubicación geográfica, adicional los acuerdos y negociaciones que tiene actualmente. Ofrece condiciones idóneas para abastecer el mercado y llegar con facilidad a otros países, garantizando inversiones seguras y rentables, lo que es un atractivo para la inversión extranjera con ventajas en términos arancelarios y facilidades logísticas, respecto a la llegada a puertos, pero es necesario mencionar también que a nivel de infraestructura y gestiones internos (trámites aduaneros y los costos por estos conceptos, tiempos de transporte además del elevado precio de la gasolina, y la débil seguridad entre otros), hacen bastante complejo el proceso de exportación. El país aún debe trabajar mucho en materia de vías, pues son demasiado largos los trayectos para transportar mercancía desde y hacia el interior del país.

Ahora bien, en relación con los rasgos demográficos se encontró que uno de los consumidores más importantes y frecuentes en este mercado son los millennials, usuarios activos que buscan facilidad para la compra de un producto como son las redes sociales y el uso de la tecnología, así se han dinamizado en los últimos años.

En relación con la dinámica de precios en el mercado se encontró que, en la provincia de Ontario, Canadá la importación entre 2008- 2012 crecieron a una tasa de 3.8% pasando de USD$217,7 mil millones en el 2008 a USD$252,2 mil millones en el 2012 y el promedio de importaciones industriales fue del 92% evidenciando que es uno de los mercados más llamativos.

	Mapa de Canadá				
	Fabricación de muebles de oficina (incluidos accesorios) [3372]				
Estadísticas principales	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
	dólares				
Ingresos totales (x 1,000)	4,887,014	4,024,245	3,800,949	3,895,642	3,880,614
Gastos totales (x 1,000)	4,675,579	3,808,440	3,683,642	3,797,347	3,682,885
	Gente				
Número total de empleados, mano de obra directa e indirecta.	27,872	22,942	21,300	21,185	21,300
	dólares				
Inventario de apertura total (x 1,000)	407,840	407 399	359,210	346,246	381,741
Stock de cierre total (x 1,000)	430,738	365,769	376,044	388,732	423,060
Valor agregado de fabricación (x 1,000) [7]	2,309,917	1,893,197	1,696,010	1,712,786	1,801,616
	número				
Número de instituciones (terminadas) [8,9]	t 1,009	t 957	t 923	t ..	t ..

Imagen 6. Estadísticas por Gobierno de Canadá

Por otra parte, se tiene como referencia, la estadística de exportación de muebles en Colombia en el periodo comprendido del 2008 al 2019.

DANE
INFORMACIÓN PARA TODOS

El futuro es de todos — Gobierno de Colombia

Exportaciones

Colombia, exportaciones según capítulos del arancel
2008[P] - 2019[P] (Agosto)

Miles de dólares FOB

Mes	94 Muebles	Total exportaciones
septiembre-08	12,284	3,133,994
septiembre-09	12,750	2,795,983
septiembre-10	10,915	3,271,661
septiembre-11	14,547	4,582,401
septiembre-12	13,320	4,910,403
septiembre-13	11,969	4,849,996
septiembre-14	11,095	5,077,247
septiembre-15	10,574	2,898,168
septiembre-16	9,780	2,797,686
septiembre-17	10,015	3,389,679
septiembre-18	9,697	3,512,842
agosto-19	10,304	3,256,588

Fuente: DIAN - DANE (EXPO)
[P] Cifras preliminares.
Actualizado el 1 de octubre de 2019

Imagen 7. Exportaciones de muebles, Colombia por DANE

En general se encuentran optimas las condiciones de importación para llevar a cabo este proyecto en Canadá, así mismo se ha podido observar que la demanda que tiene el producto es alta, lo que representa claramente un beneficio.

4. Pregunta de Investigación

¿Cómo puede lograr Angger Office establecerse y mantenerse operativo generando rendimientos favorables en el mercado de Toronto Canadá?

Este proyecto busca viabilizar la incursión de Angger Office en Canadá, hallando la manera más optima de ser competitivos. Para abordar el caso, se desarrollará una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa).

5. Objetivo General

Identificar las fortalezas en calidad y costos que viabilicen la incursión de Angger Office S.A al mercado canadiense.

5.1. Objetivos Específicos

- Conocer y examinar la información relevante sobre las importaciones desde el punto de vista legal y procedimental en Ontario, Canadá.
- Implementar diferentes estrategias comerciales que nos permita incursionar al mercado generando los impactos planificados.
- Diseñar un plan de marketing estratégico que brinde la posibilidad de tomar decisiones acertadas, en cualquier momento del proceso para optimizar el lanzamiento del producto, y contribuir al posicionamiento del mismo.

6. Revisión de cifras y datos macroeconómicos:

Para determinar la viabilidad del proyecto implementamos una investigación de mercados partiendo de las preferencias de consumo de sus habitantes a través de fuentes secundarias que proyectaron como resultado la aceptabilidad de una empresa con nuestras características.

También implementamos un análisis operativo que permitió establecer los procedimientos claves para el desarrollo de la idea de negocio, igualmente realizamos un análisis administrativo que se enfocó en estudiar el personal necesario para llevar a cabo este proyecto y la forma de proceder, así mismo se realizó un análisis legal que dio a conocer la normatividad vigente en relación al tema y finalmente se realizó un estudio económico financiero que nos posibilito identificar la viabilidad del proyecto.

Como lo mencionamos anteriormente Canadá es la decimoprimera economía del mundo, según estadísticas del Banco Mundial, y es el segundo país más grande del mundo. En los siguientes gráficos podemos encontrar los datos más relevantes en el desarrollo de nuestro estudio en relación a los indicadores macroeconómicos:

Indicador	2013	2014	2015	2016*	2017*
Población (Millones)	35,10	35,49	35,82	36,18	36,51
PBI (USD miles de millones)	1 837	1 783	1 552	1 462	1 530
PBI per cápita (USD)	52 345	50 252	43 331	40 409	41 921
Inflación anual, precios al consumidor fin de período (Var%)	0,95	1,92	1,3	1,3	2,0

Imagen 8. Canadá indicadores (datos actualizados a abril 2016) por World Economics

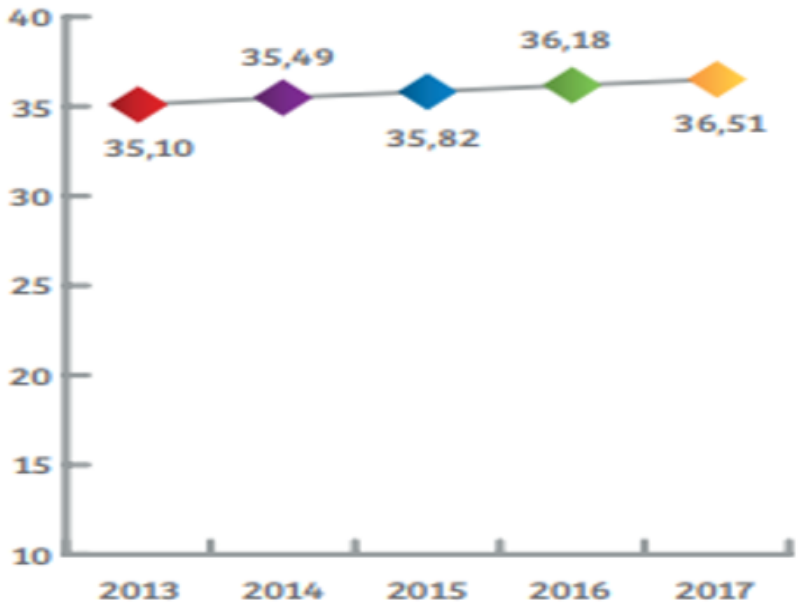

Imagen 9. Población Canadá (Millones) Por World Economic Outlook Database, datos actualizados a abril 2016

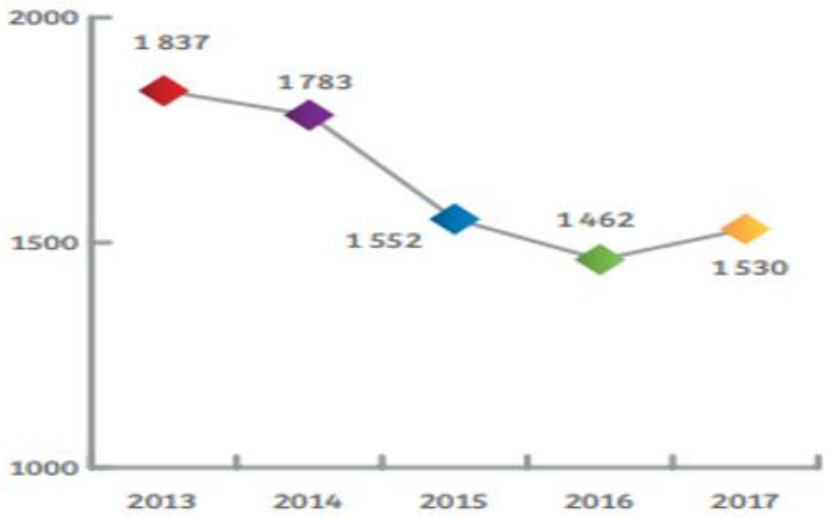

Imagen 10. PIB (USD Miles de Millones) Por World Economic Outlook Database datos actualizados a abril 2016

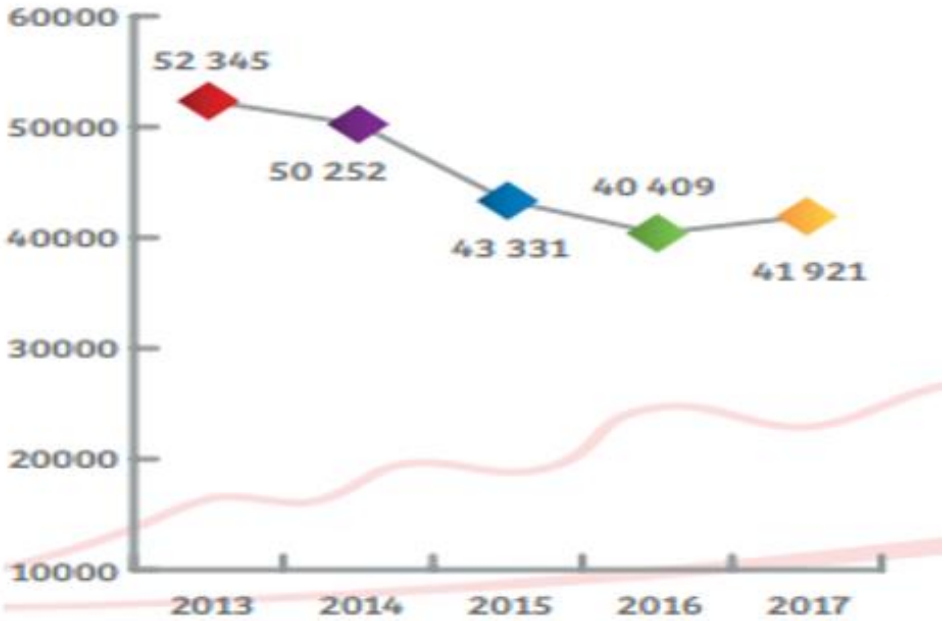

Imagen 11. PIB per cápita (USD) Por World Economic Outlook Database, datos actualizados a abril 2016

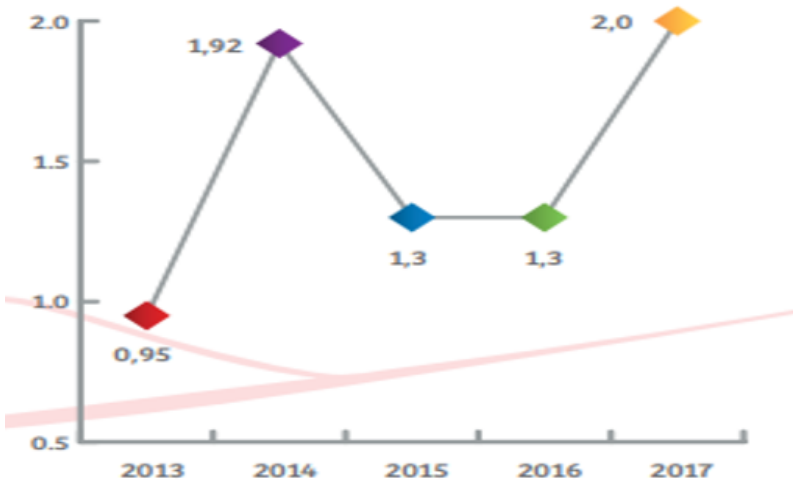

Imagen 12. Inflación anual, precios al consumidor, fin de periodo (Var%) Por World Economic Outlook Database, datos actualizados a abril 2016

Canadá cuenta con una industria de alta tecnología y con una economía con un PIB superior al billón de dólares. Canadá se parece al sistema económico de mercado de los Estados Unidos y a su patrón de producción y construcción. Desde la Segunda Guerra Mundial, el impresionante crecimiento de la industria manufacturera, la minería y el sector de los servicios han transformado a la nación de una economía rural en una principalmente industrial y urbana. El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, que se firmó en 1989, y después, la creación del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN conocido también por TLC o NAFTA (por sus siglas en inglés North American Free Trade Agreement o ALÉNA.) que incluye México, ha producido un sorprendente incremento en el comercio y una mayor integración económica con los Estados Unidos.

Considerando lo anterior, y de acuerdo a los indicadores macroeconómicos del país Canadá es actualmente la octava economía del mundo con un GDP nominal valuado en 1.3 trillones de dólares, adicionalmente es una economía dependiente del intercambio comercial con US, que importa alrededor de tres cuartas partes de las exportaciones canadienses.

En el siguiente cuadro podemos observar el comportamiento de algunos de los indicadores más representativos de este país:

Visión general	Último	Referencia	Anterior	Rango	Frecuencia
PIB - Tasa de crecimiento trimestral	0.9	2019-06	0.1	-2.3 : 3.1	Trimestral
PIB - Tasa de crecimiento anual	1.6	2019-06	1.4	-4.1 : 9.3	Trimestral
PIB - Tasa de crecimiento anualizada	3.7	2019-06	0.5	-9.1 : 12.6	Trimestral
Tasa De Desempleo	5.5	2019-10	5.5	2.9 : 13.1	Mensual
Tasa De Inflación	1.9	2019-10	1.9	-17.8 : 21.6	Mensual
Tasa De Inflación (Mensual)	0.3	2019-10	-0.4	-1.3 : 2.6	Mensual
Tasa De Interés	1.75	2019-10	1.75	0.25 : 16	Diario
Balanza Comercial	-978	2019-09	-1235	-4962 : 8525	Mensual
Cuenta Corriente	-6380	2019-06	-16630	-20197 : 12230	Trimestral
Cuenta corriente en términos del PIB	-2.6	2018-12	-2.8	-4.2 : 2.7	Anual
Deuda pública en términos del PIB	89.7	2018-12	90.1	44.9 : 100	Anual

Imagen 13. Indicadores Macro económicos de Canadá por trading Economics

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los canadienses se encuentran entre los que mejor calidad de vida tienen. En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Canadá ha sido de 81 puntos, así pues, se encuentra entre los países con menos corrupción del mundo, al menos así lo creen los canadienses.

Ya adentrándonos en el tema que nos atañe, la industria del mueble en Canadá incluye la vivienda, la oficina, el hotel, el restaurante y el mueble institucional; somieres y colchones; y otros muebles y fijaciones. El crecimiento en la industria del mueble va normalmente muy unido

al crecimiento del PIB del país. El gasto en mueble normalmente imita el movimiento de desarrollo de la construcción, tanto comercial como residencial. Cuando la economía canadiense finalmente se recuperó en 1995 de la recesión económica de finales de los 80 y principios de los 90, la producción doméstica del mueble también lo hizo.

La industria del mueble canadiense ha tenido históricamente superávit en lo que respecta a las relaciones comerciales con EEUU y el resto del mundo. Esto es debido, en gran medida, a la ventaja comparativa canadiense en la producción de productos forestales, incluyendo los maderos para la fabricación de muebles. En 1999, el 97% de todas las exportaciones canadienses de muebles estaban destinadas a los EEUU y EEUU gozaba del 65% de la cuota de mercado canadiense de importaciones de mueble.

El éxito de los exportadores estadounidenses en el mercado canadiense es, en gran parte, debido a:

- El acuerdo de libre comercio entre Canadá y los EEUU resultado del NAFTA.
- La proximidad geográfica.
- El diseño común del mueble.
- Los canales de distribución comunes.

En general, se espera que el mercado del mueble canadiense crezca a una tasa anual media de 2.5% a 3%hasta el 2020. Un crecimiento por encima de la media se espera en los siguientes sectores:

- Mueble de oficina para casa.
- Muebles de carácter ergonómico.
- Muebles para aparatos de televisión y estéreos.
- Muebles de exterior.

Para hacer efectiva la apertura comercial en el extranjero contamos con un capital disponible para la operación del producto, esta se compone de los gastos de las ventas y de los objetivos de ventas fijados, lo que nos permitirá conocer la materia prima necesaria y sus gastos, así como la mano de obra y su coste. De esta manera podremos conocer de primera mano los gastos totales de producción y también las ganancias estimativas, en función de los objetivos. Por otra parte, contamos con un capital financiero para realizar dicha inversión y hacer rentable la misma. En virtud de esto, también contamos con un capital presupuestado para la producción.

Cabe resaltar que antes de realizar dicha inversión, nos percatamos en relación al nicho de mercado en Canadá, lo que nos permitió descubrir que la industria de muebles, en Toronto está integrada por fabricantes de muebles de madera, madera tapizados, muebles de metal, colchones, y muebles para oficina. Un factor que ha impactado a la industria del mueble ha sido el aumento en las importaciones de productos provenientes de otros países, que ha motivado a las grandes empresas a establecer nuevas estrategias de producción y promoción de sus productos, y que en muchos momentos los ha llevado a tomar decisiones de cerrar parte de sus plantas productivas. En general Latinoamérica cuenta con amplias posibilidades de incrementar su participación en el mercado canadiense, pese a la creciente presencia de los productos chinos que, debido a los bajos precios, están llegando a un mayor número de consumidores. Para ello, es importante que los fabricantes refuercen la presencia cuidando aspectos importantes como son el control de calidad, el empaque y los tiempos de entrega de los productos, mejorando las ventajas competitivas ante los productos no sólo chinos, sino también frente a los de Taiwán, Indonesia, Malasia y Tailandia que están mostrando un crecimiento continuo en este mercado.

6.1 Otros datos importantes de Canadá y de Toronto

Otros datos que consideramos importante mencionar son: que dentro del G-7 ocupa la 1 posición por 11 año consecutivo respecto a su sistema bancario y es uno de los más sanos (Fuente: Foro Económico Mundial - Indicador de competitividad Global 2018-2019), dentro del G-7 también ocupa la mejor posición respecto a la deuda neta más baja en relación con su PIB y se espera que mantenga esta posición para 2020.(Fuente: City of Toronto, IMF, Abril 2019)

Sin embargo aunque los anteriores son relevantes para conocer el estado de la economía del mismo a nivel macro ya que podemos evidenciar condiciones muy positivas, en este punto, estando nuestro mercado objetivo ubicado en la ciudad de Toronto, entraremos a hablar de cifras específicas de la misma: Toronto es la ciudad más grande del país y su centro financiero aunque no su capital, ha venido teniendo un crecimiento importante en este sector, lo cual se refleja en el crecimiento de toda su economía, ubicándose en la 2 posición a nivel de toda América, superando a ciudades que han sido muy importantes a través de la historia como Chicago, Los Ángeles y San Francisco, y se ubica en la posición #11 a nivel mundial (Fuente: GFCI 26 Rank), el aporte al PIB nacional por parte de Toronto es muy significativo, el crecimiento de su PIB ha

venido siendo de un 2.4% anual desde 2009, datos hasta el año 2017, para el cual el crecimiento fue de 3.3% (Fuente: City of Toronto & Conference board of Canadá, Moody's, Oxford Analytics, Statitics Canada, 2017). este comportamiento significa claramente un crecimiento en el aspecto laboral. El empleo en Toronto por parte del sector financiero ha aumentado un 25% de 2012 a 2017, lo cual representa una cifra de más de 55.000 nuevos empleos, de acuerdo con este reporte solo dos ciudades Chinas han presentado un crecimiento más grande que Toronto por este concepto a nivel Global, 1 de cada 12 empleos en la ciudad pertenece al sector, el cual ocupa un 13,6% de la economía de la ciudad, superado solamente por el sector de servicios públicos (Fuente: The conference Board of Canada).

Otro indicador importante que nos muestra la alta demanda que la ciudad está generando para nuestro producto es el crecimiento de la construcción y es que en este aspecto también el sector financiero es un líder importante ya que de acuerdo al último informe el incremento fue de 1,4 millones de pies cuadrados; actualmente en Toronto hay más de 9 millones me pies cuadrados de nuevos proyectos de oficinas en desarrollo (840.000 metros cuadrados). *"Con más de 120 grúas trabajando actualmente, Toronto tiene el mayor número de proyectos de construcción dentro de las 13 ciudades más grandes de Norteamérica"* RLB CRANE INDEX, Julio 2019.

7. Marco teórico

Por costos de producción la empresa Angger Office S.A. ha considerado y constituido alianzas estratégicas con empresas colombianas productoras de mobiliario para oficina con experiencia exportadora a otros países en el mercado latinoamericano. De acuerdo a lo mencionado Angger está contemplando el mercado canadiense enfocándose inicialmente en la ciudad Toronto en la provincia de Ontario para su expansión, y considera que sus aliados en Colombia son su mejor opción debido a la alta calidad con bajos costos de producción, lo cual hace viable en primera instancia el apuntar a este mercado que de antemano sabemos tiene fuertes competidores en el sector.

Es de rescatar que las posibilidades de crecimiento dentro del negocio de acuerdo a lo anteriormente expuesto dependen de la buena gestión en cuanto a promoción y uso de las redes de la información para posicionarse en Toronto, teniendo en cuenta que la empresa ya cuenta con

experiencia y claridad en los procesos a realizar, esto nos permite enfocarnos en el gran potencial que tienen los consumidores de esta segmentación. A pesar de la competencia, poseemos varias ventajas que nos facilita acceder a la cultura de negocios canadiense como el contar ahí con un representante que por diferentes razones a las propias del negocio pero que significa un factor importante para encontrar viable la misma, ya que el costo de vida en la ciudad de Toronto es bastante alto y contemplar este mercado sin la necesidad de una inversión por ubicar un representante significa para la empresa una gran ventaja. Respecto a Bogotá el costo de vida en la ciudad de Toronto es 117% más alto y respecto a San José de Costa Rica hallamos que es un 49% mas (Fuente: Expatistan, 2019).

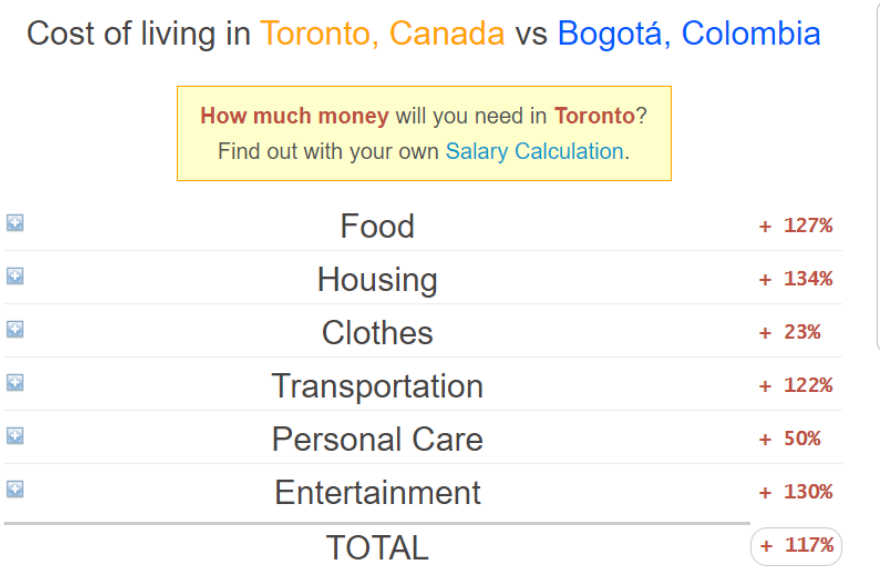

Imagen 14. Costo de vida en Toronto vs. Bogotá (2019) por Expatistan

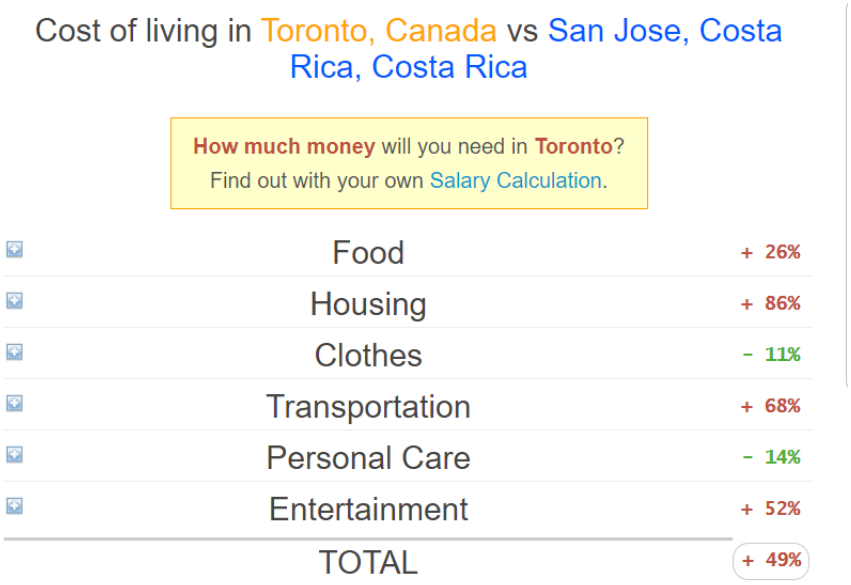

Imagen 15. Costo de vida en Toronto vs. Costa Rica (2019) por Expatistan

La buena condición de la economía canadiense hace que su dólar se haya fortalecido también, y tiene un comportamiento muy similar al estadounidense, la tendencia de estos es alcista, razón por la cual actualmente el peso colombiano ha venido perdiendo poder frente a estas. Lo positivo respecto a este asunto es que en Costa Rica el dólar estadounidense también es una moneda de circulación.

7.1 Análisis de una posible Internacionalización:

Cada vez más las empresas tienden a crear las condiciones necesarias para salir al mercado internacional, esta ha sido la principal motivación de este proyecto, por esta razón hemos ideado una serie de estrategias definidas a través de varias etapas claves para lograr nuestro objetivo final: “La internacionalización de Angger Office S.A.”.

Ahora bien, cabe preguntarnos ¿por qué internacionalizar la empresa a Canadá es nuestro objetivo primordial? Esta respuesta la hallamos después de la investigación en donde encontramos entre otras como principal el hecho del importante crecimiento y buen desempeño

del sector financiero de la ciudad de Toronto, estas cifras que previamente presentamos han sido una gran noticia para Angger ya que dentro del sector de Oficinas que buscamos proveer el subsector financiero ha sido uno dentro de los cuales Angger más ha venido atendiendo y por tanto recoge allí una gran experiencia. Entidades Como el Scotiabank, Originaria de Canadá con su sede principal en Toronto y con sedes en varios países entre esos Costa Rica, donde Angger ha sido proveedor son una importante carta de presentación en Toronto, bien para esta y para otras entidades financieras.

El Objetivo es llegar buscar establecerse y mantenerse en el mercado canadiense de manera formal, la empresa tiene muchas ventajas que favorecen el alcance de este objetivo como son la experiencia, las alianzas con empresas productoras totalmente tecnificadas y con una gran capacidad de producción, un representante establecido en la ciudad y el manejo del Dólar Estadounidense en la economía Costarricense que es desde donde hace sus operaciones comerciales la empresa y algunas debilidades como el hecho de contar solo con un representante establecido en la ciudad actualmente, Angger tiene experiencia en temas logísticos de Importación y exportación pero no ha entrado antes al mercado Norteamericano y la cultura de negocios hace bastante diferencia, mucho mayor que la que hay ente países Latinos. La edad de Angger hace que aunque ha logrado una buena posición y ventas a gran escala en Costa Rica que es donde comercializa su musculo financiero aún no está muy fortalecido, aun así este aspecto se puede manejar con crédito por parte de las empresas aliadas-proveedoras y de ser necesario con capital adquirido a través de financiamiento por entidades bancarias.

Otro asunto importante que mas adelante ampliaremos en detalle es que sabemos que Toronto cuneta con una gran plataforma para las actividades logísticas, pero esto no es igual en Colombia, el transporte desde Bogotá a los puertos para el envío de la mercancía es un factor bastante complejo de manejar.

8. Matriz DOFA

Imagen 16. Análisis DOFA por Elaboración propia: Modelo Canva

9. Análisis financiero

En relación con el análisis financiero que hemos realizado, logramos evidenciar y evaluar la gestión y sus posibles riesgos al momento de incursionar en el mercado canadiense. Dichos estados, son los que presentamos a continuación:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

EMPRESA ANNGER OFFICE

AL 30 DE JUNIO /2019

Expresado en Dólares

ACTIVO

CORRIENTE		
Caja	5.000	
Bancos	15.000	
Clientes	5.000	
Inventario de Mercancías	40.000	
IVA Compras	1.000	66.000
NO CORRIENTE		
Muebles de Oficina	5.000	
Equipo de Oficina	8.000	13.000
TOTAL ACTIVO	79.000	
PASIVO		
CORRIENTE		
Proveedores	4.000	
IVA Ventas	1.500	5.500
NO CORRIENTE		
Hipotecas por Pagar	12.000	
PATRIMONIO		
CAPITAL		
Capital	50.600	
RESULTADO		
Utilidad del Ejercicio	10.900	61.500
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		79.000

ESTADO DE PERIDAS Y GANANCIAS

EMPRESA ANNGER OFFICE

Diciembre 31del 2018

Ventas		**50.000.000**
Inventario Inicial	12.000.000	
Más: Compras	60.000.000	

Mercancía Disponible para la venta		72.000.000	
Menos: Inventario Final:		32.000.000	
Costo de Mercancía Vendida			**40.000.000**
Utilidad Bruta		**10.000.000**	
Menos			
Gastos de Administración	2.000.000		
Gastos de Ventas	1.000.000		
Utilidad Operacional			**7.000.000**
Menos:			
Gastos No Operacionales	500.000	500.000	
Utilidad Neta Operacional			**6.500.000**

9.1 Inversión extranjera Directa

Teniendo en cuenta el comercio potencial de los muebles en madera en Canadá y de acuerdo con varios estudios, la industria creció por la introducción al mercado de mobiliarios listos para armar y por el optimismo y dinamismo en sus diseños, otorgando una visión distinta de los inversionistas en nuestros productos.

En lo que respecta a nuestro país podemos iniciar indicando que Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica y fiscal prudente, y a pesar de las desaceleraciones económicas ha mantenido su calificación de grado de inversión desde 2013. Después de desacelerarse a 1.4% en 2017, el crecimiento económico se aceleró a 3% en la primera mitad de 2019, impulsado por un sólido consumo privado y mayor inversión. Se prevé que el crecimiento se acelere a 3.3% en 2019, respaldado por un mayor crecimiento de la inversión, una política monetaria acomodaticia y la disipación de algunos factores transitorios que afectaron el crecimiento en el primer semestre.

En 2020, se espera que la economía colombiana se acelere aún más, a un ritmo de 3.6%, debido a que el crecimiento del consumo privado sigue siendo fuerte, y el gasto de inversión es impulsado por impuestos corporativos efectivos más bajos y una recuperación esperada en la inversión residencial y una mejor ejecución del presupuesto a nivel nacional.

La producción local en la industria del mueble en los últimos años ha venido experimentando cambios significativos por mejorar la calidad, el diseño y la innovación. La economía naranja, ha tomado tanta fuerza que ha ayudado a potencializar a los diseñadores colombianos. Hay que tener en cuenta que cuando se quiere llegar a mercados internacionales, es decir, exportar, es necesario aplicar tecnologías avanzadas y creatividad en los productos a comercializar.

La industria del mueble es un sector dinámico, intensivo en mano de obra, con oportunidades para diseñadores de interiores altamente calificados. Combina nuevas tecnologías con innovación, patrimonio, diseño y estilo. La industria está dominada principalmente por pequeñas y medianas empresas.

En los últimos 50 años, la creciente riqueza en la economía naranja industrial ha provocado la necesidad de la autoexpresión y el autodesarrollo. La gente quiere distinguirse de los demás, ya que buscan la individualidad y la originalidad. Para hacerlo, las personas crean su propia "identidad de marca". Estas identidades no tienen que encajar con los perfiles demográficos tradicionales. Por ejemplo, la amplia gama de opciones en las zonas urbanas y en internet da a las personas más libertad para expresar su gusto. Pueden hacer una elección individual de artículos o actividades para consumir.

Así las cosas, los motivos que viabilizan la inversión extranjera y sus consecuencias han sido objeto de construcción de diversas teorías. Sin embargo, éstas se encuentran delimitadas por las características de las industrias y sus formas de relacionamiento interno y externo. En relación a los factores de importación desde Colombia, hacia el exterior encontramos algunas oportunidades para empresarios colombianos como el acceso a nuevos mercados para que el sector de muebles en Colombia aproveche otros mercados, en particular en segmentos de alto nivel y economías emergentes, sinergias, con la construcción y el turismo, utilizando materias primas provenientes de fuentes sostenibles para la producción de mobiliario y decoración que podrían tener un impacto positivo en las ventas. Se espera que la industria inmobiliaria residencial y comercial experimente un progreso moderado en el futuro lo que podría impulsar la industria de muebles colombianos. Así mismo se visualiza la exportación de productos multifuncionales que incluyan diseño, calidad y exclusividad, y el aprovechamiento de las herramientas digitales y del e-commerce para la apertura a nuevos mercados.

Ahora bien, en relación con las tendencias mundiales, que permite el progreso de este sector en el extranjero, tenemos que factores como la creación de colecciones personalizadas, la utilización de productos amigables con el ambiente, el valor emocional agregado y los volúmenes de exportación entre otros, permitió que la exportación de muebles colombianos representará un incremento anual considerable. Estos aspectos son los que como empresa deseamos tener en cuenta, para el éxito de nuestro proyecto, e idear nuevas tendencias que nos permitan llegar de manera dinámica al mercado.

9.2 Mercadeo Internacional

Nuestra finalidad es posicionar los productos de Angger Office con una amplia diversidad de opciones para los distintos segmentos del mercado de muebles de oficina, suministrando a nuestros clientes comodidad a un precio competitivo. Nuestra estrategia se fundamenta en utilizar distintos canales de distribución.

Las estrategias planteadas son:

- Hacer mercadeo y promoción de producto de manera virtual
- Hacer visitas a las diferentes entidades financieras después de haber captado la lista de las mismas.
- Crear una sala de ventas exclusiva “centro especializado” en donde se pueda mostrar al cliente de forma más directa el producto y el portafolio de servicios de la empresa.

Para hacer realidad estas estrategias se implementarán herramientas como definir una estrategia de penetración de mercados para los almacenes de cadena, diferenciando la propuesta de valor en la exclusividad, la calidad y el diseño de muebles fabricados en la región. También ofrecer como valor agregado una fuerza de ventas especializada para promocionar los productos y un stand exclusivo para los almacenes de cadena que se tenga convenio.

Adicionalmente, adecuar las instalaciones, con un salón de ventas donde los clientes puedan percibir la calidad del producto y sus características de diseño, ya que el contacto visual e inmediato aumenta la posibilidad de compra. No antes sin olvidar tener en cuenta el contratar un personal con capacidades de negociación para poder realizar el este tipo de convenios estratégicos.

Hasta este punto hemos contemplado el proceso de creación interno, pero para nosotros también es de vital importancia acercar al cliente de productos Angger Office a la empresa y a sus representantes por medio de canales expeditos y directos, por ejemplo, implementar la estrategia CRM (customer Relationship Management o gestión de relacionamiento con el cliente) para mejorar la proximidad con los clientes, respondiendo a sus necesidades y convertirlos en clientes leales. Con esta metodología se registrarán y atenderán detalladamente las solicitudes realizadas por los clientes.

No podemos dejar de lado las tendencias a nivel del marketing digital, por este motivo es nuestro objetivo en este aspecto optimizar los nuevos canales de venta, comunicación y expresión social en pro de un mejor servicio, acercamiento, entendimiento y satisfacción del cliente y mejores niveles de ventas, para lo cual proponemos la creación de una plataforma digital completa basada en las redes sociales actuales, ubicación prioritaria en los buscadores y gestión de la información recolectada.

Otra de nuestras estrategias consiste en mejorar la interacción de muebles Angger Office, con los clientes y/o seguidores de la empresa en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn). Buscar asesoría de personas especializadas o en lo posible contratar un community manager para el manejo de las redes sociales de la empresa.

Por otra parte, contemplamos también mantener de manera continua la atención de los clientes participando de manera activa en las propuestas que genera el gremio en materia de ferias, espacios adicionales para promoción y demás propuestas de desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Algunas ferias como: “Toronto International Home Furnishing Market”, o “The Interior Design Show”, nos facilitarían esos espacios para mostrar los productos más innovadores y de última generación que brinden impacto y atención requerida para cierres de ventas exitosos.

En conclusión, nuestro plan estratégico de mercadeo está enfocado a entender el proceso de compra del consumidor de Muebles Angger Office, atendiendo estratégicamente sus necesidades de consumo, involucrándose con todos los canales posibles con estrategias de marketing tradicional, de servicio al cliente diferencial como parte fundamental de la fidelización, de marketing digital como fuente de interrelación directa con el cliente digital, de marketing promocional como alternativa para llegar a nuevos mercados y/o profundizar en los actuales y

finalmente merchandising como estrategia también de fidelización, de posicionamiento y de recordación de marca.

9.3. Logística de exportación a Canadá desde Colombia

Según LOGISTICS PERFORMANCE INDEX, Canadá ocupa el puesto 20 en desempeño logístico. Este país cuenta con 200 puertos y 522 aeropuertos, los cuales están dotados de una infraestructura adecuada para el manejo de las diferentes mercancías.

La calificación de todos los aspectos logísticos se ven en la tabla a continuación descrita El índice varia entre 1 y 5, donde 5 representa el mayor desempeño)

LPI	Puntaje	Puesto
	3,73	**20**
Aspectos evaluados		
Eficiencia aduanera	3,60	18
Calidad de la infraestructura	3,75	21
Competitividad de transporte internacional de carga	3,38	30
Competencia y calidad en los servicios logísticos	3,90	14
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	31,81	21
Puntualidad en el transporte de carga	3,96	22

Imagen 17. Índice de desempeño logístico de Canadá, 2018, Por Banco Mundial

Desde Colombia los principales puertos son buenaventura y Cartagena, la frecuencia de tránsito a puertos canadienses la podemos observar en la siguiente tabla.

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
Toronto	Cartagena	New york - Estados Unidos	9
	Buenaventura	New york - Estados Unidos	12
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Filadelfia - Estados Unidos	13
	Santa marta	Wilmington - delaware - Estados Unidos	10
Montreal	Cartagena	New york - Estados Unidos	9
	Buenaventura	New york - Estados Unidos	12
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Filadelfia - Estados Unidos	13
	Santa marta	Wilmington - delaware - Estados Unidos	10
Vancouver	Cartagena	Directo	17
	Buenaventura	Balboa - Panamá	19
	Barranquilla	Cartagena - Colombia	22
	Santa marta	Cartagena - Colombia	22
Halifax	Cartagena	Filadelfia - Estados Unidos, New york - Estados Unidos	10
	Buenaventura	Callao - Perú, Manzanillo - Panamá	18
	Barranquilla	Cartagena - Colombia, Filadelfia - Estados Unidos	13
	Santa marta	-	-

Imagen 18. Tiempo de tránsito entre los principales de puertos de Colombia y Canadá, 2018. Por Procolombia

Con relación a transito aeroportuario tenemos las siguientes frecuencias

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
Aeroméxico	**Mexico city - México**	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Copa Airlines	**Panamá - Panamá**	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
United Airlines	**Houston - Estados Unidos, Newark - Estados Unidos**	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Fedex	**Memphis - Estados Unidos**	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Air Canada	**Directo**	MI, VI, DO
	Toronto - Canadá	MA, JU, SA

Imagen 19. Aerolíneas, trayectos y frecuencias desde Colombia a Canadá para el transporte de mercancías, 2018. Por Procolombia

Todo producto que importa Canadá, debe ser registrado ante CCRA ò Agencia de Aduanas y Fiscalía de Canadá. Generalmente la mercancía es liberada en unos días, siempre y cuando el exportador/importador o su agente aduanero, presente la documentación requerida, efectúe el pago de impuestos (para elementos como el de estudio, muebles de oficina, es del 13% en arancel) a que haya lugar y el pago de todos los trámites aduanales.

La documentación requerida es:

- Conocimiento de embarque
- 3 copias de Factura Comercial cuando el valor es inferior a $1.600 dólares canadienses
- Certificado de Origen donde conste de donde proviene la mercancía
- Lista de embarque
- Certificados sanitarios ICA en Colombia y norma fitosanitaria NIMF-15 de 2005 vigente a la fecha para Canadá.
- Certificado de patente por diseño industrial, este certificado debe tramitarse y registrarse en Canadá y tiene uso exclusivo por un lapso de 5 años, después de los cuales debe ser renovado.
- Nota de arribo o control de documentos, los cuales se solicitan en aduana, el cual es el formulario A8A.
- 2 copias del formulario B3 que es el documento oficial de aduanas.

9.3.1. Costos Logísticos de exportación a Canadá desde Colombia

Para poder analizar los costos logísticos de exportación de los muebles de ANGGER OFFICE S.A. debemos conocer primero la clasificación arancelaria de acuerdo con la DIAN la cual es:

Consulta por estructura arancelaria

servicios en línea muisca

Sección	XX	Mercancías y productos diversos
Capítulo	94	Muebles; mobiliario medicoquirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas indicadoras, luminosos y artículos similares; construcciones prefabricadas
Partida	9403	Los demás muebles y sus partes.
	9403.30	- Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas

Código	Comp	Supl	Designación de mercancías	Perfil	Notas
9403.30.00.00			- Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas		

Indice alfabetico para exportaciones – 9403300000 Cerrar ventana

Termino clave	Desde	Hasta
Muebles de madera para oficinas	01-ene-2007	...

Documentos soporte para exportaciones – 9403300000 Cerrar ventana

Documento - Entidad	Trámite	Requisito	Electrónico	Desde	Hasta	Paises
Certificado de comercialización y movilización de plantas - Bogota Distrito Capital	PREVIO	OPCIONAL	NO	01-jun-2008	...	
Permiso de aprovechamiento forestal -	PREVIO	OPCIONAL	NO	01-jun-2008	...	

Documentos Soporte Cerrar ventana

Documento	Certificado de comercialización y movilización de plantas
Entidad	Bogota Distrito Capital
Trámite	PREVIO
Requisito	OPCIONAL

Texto a buscar:

- ○ Todos los paises
- ◉ Nombre del pais

canada

Buscar

Lugar	Leg
CANADA	

Costos Logísticos de envió a Canadá por 50 Unidades

TABLA COSTOS LOGISTICOS				
FECHA	28-nov-19		País Origen	Colombia
VALIDES OFERTA	01/01/2019 - 31/03/2019		País Destino	Canada
MONEDA NEGOCIACION DDP	USD		Puerto de Origen	Cartagena de Indias
MERCADO DESTINO	CANADA		Puerto de Llegada	Toronto, Ontario
Categoria	MUEBLES DE OFICINA		Puerto	Toronto
POS. ADUANERA	94.03.30.00.00		Fletes Marítimos USD	1.700
CODIGO INTERNO	ESCOF 002		Gastos Portuarios COP	3.016.588
Product Description	Escritorio de oficina en "L", elaborado en aglomerado 3 cajones estandar no oficina abierta		Fletes Terrestres COP	5.190.093
Cajas/Pallet	50 cajas (unidad x caja)		Internediacion Aduanera	1.050.000
Peso por Caja	35,4		% Gravamen	7%
Unidad de peso	kilos		% IVA	19%
Contenedor	20"			
% Utilización	100%			

Imagen 20. Fuente: Elaboración propia

Discriminación de costos logísticos 1

DESCRIPTION	VALUE - USD
materia prima	42,83
Material empaque	12,45
Restit. / Draw- backs	0,00
Direct Var Mftg cost	10,29
Factory Fixed cost	10,03
Depr.	5,60
Total Cost of Production	20,27
Supply Freight to DC (VDE)	18,00
IMS Hdling Charges (FDE)	15,67
Total Cost of Production and Distr	135,14
Charge for Fact.Fixed Inv.Capital	5,34

DESCRIPTION	VALUE - USD
Charge for Working Inv. Capital/C	8,78
Total Cost at Dispatch Point	14,12
IMS Rel. overheads	0,28
Globe & IS	0,14
PRO Account	0,16
Add. Chgs / rebates	0,00
Exporter Transfer Price	10,30
Incoterm	0,35
DDP	15,65
Currency per unit desde DDP	usd
DDP USD	15,65

Imagen 21. Fuente: Elaboración propia

Discriminación de costos logísticos 2

Code	Product Description	WUn	Net weight	Annual volume in tons	Raw Materials	Packaging Materials	Restit. / Draw-backs	Direct Var Mftg cost	Factory Fixed cost	Depr.	Total Cost of Production	Supply Freight to DC (VDE)	IMS Hdling Charges (FDE)	Total Cost of Production and Distribution
					F	*G*	*H*	*I*	*K*	*N*	*O*	*U*	*U'*	*R*
ESCOF 002	Escritorio de oficina en "L", elaborado en aglomerado 3 cajones estandar no oficina abierta	Kg	1,10		42,83	12,45	0,00	10,29	10,03	5,60	**20,27**	18,00	15,67	**135,14**

Charge for Fact.Fixed Inv.Capital	Charge for Working Inv. Capital/C	Total Cost at Dispatch Point	IMS Rel. overheads	Globe & IS	PRO Account	Add. Chgs / rebates	Exporter Transfer Price	Incoterm	DDP USD	*Previous TP*	Diff. + / -	*No Cj x contenedor*	Precio Unitario DDP Colombia	Fletes Marítimos USD	Gastos Portuarios COP
T	*S*	*V*	*P*			*Q*	*W*								
5,34	8,78	**14,12**	0,28	0,14	0,16	0,00	**10,30**	0,35	**12,28**			1.080	40.770	1.700	3.016.588

TOTAL COSTO DE EXP USD								TOTAL COSTO DE EXP SIN IVA COP							
VAR INTEG	FACT FIJOS INTEG	DEP INTEG	FIXED DISTRIB EXP	OTHER GENERAL EXP	PRO Account	CAPITAL CHARGE	TOTAL PBT(FOG/DAF) USD	VAR INTEG	FACT FIJOS INTEG	DEP INTEG	FIXED DISTRIB EXP	OTHER GENERAL EXP	PRO Account	CAPITAL CHARGE	TOTAL COSTO EXP
146,92	11,26	6,12	2,06	4,59	3,25	2,83	177,02	514.521	39.421	21.431	7.207	16.071	6.121	9.905	614.676

Imagen 22. Fuente: Elaboración propia

9.3.1.1. Análisis de costos

De acuerdo con el análisis de costos logísticos liquidados a una TRM 3,522.31 COP vemos que para él envió de 50 unidades de tenemos que:

Los costos de producción y distribución por unidad son de USD 135,14 que corresponden a COP 476,004.97, lo cual significa que son USD 6,757 o COP 23,800,248.67 en total por este concepto, respecto a los costos de gastos portuarios tenemos USD 34 U o COP 119,758.54 U, equivalentes a USD 1.700 o COP5,987,927 por las 50 Unidades, y los costos de fletes marítimos son de USD 856.50 o COP3.016,858.52 equivalentes a USD 17.13 U o COP 60,337.17 U, Para un gran total de USD 9,313.5 o COP 32,805,034.18 por costos de producto y gastos de exportación hasta Toronto, Ontario (Canadá).

Mover estos 50 escritorios desde puerto a una ubicación en Toronto o el GTA (Great Toronto Area) tendrá un costo de CAD 150 + 13% Impuestos = CAD 169.5, con una tasa USD/CAD = 0.75546 tenemos un valor de USD 128.05 equivalentes a USD 2.57 U

Teniendo en cuenta estas cifras, cada escritorio puesto en sitio tendría un costo de USD 188.83, entonces, con un incremento del 10% por concepto de utilidades y un 8% más por concepto de

imprevistos y pago al representante local (Toronto) tenemos un precio de venta por unidad de USD 222.82; con lo anterior y de acuerdo con nuestro análisis este proyecto si es viable, ya que es un precio totalmente competitivo con los precios que hay en el mercado para productos de las mismas características, el campo de acción nos da un buen margen de ROI o retorno de inversión, con pocos gastos por publicidad en el exterior, bajos costos de Logística por entregar DDP y cero costos de almacenamiento.

10. Realización de actividades de comercialización, venta y posterior entrega

El primer paso para lograr una venta es captar una lista de nuestros clientes potenciales y buscar acercamiento, normalmente a través de una cita de negocios, también en ocasiones se ha logrado en eventos del sector, en estos espacios se puede hacer la presentación del portafolio de productos y servicios.

Las reuniones posteriores se hacen para identificar las necesidades en detalle del cliente, y presentar las propuestas al respecto como: planos en 3D de como quedaría el proyecto de acuerdo con los requerimientos propios del cliente y con el área en la que se desarrollara.

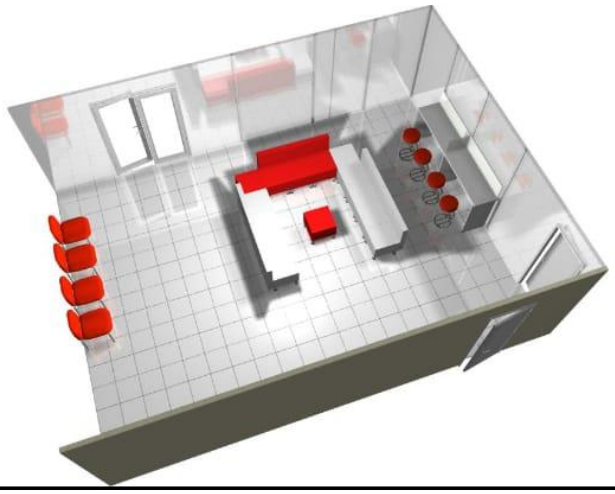

Imagen 23. Plano 3D– propuesta de producto (marzo, 2019) por Angger Office S.A.

Para presentar el manejo y transporte de mercancías citaremos un caso real de un proyecto de 110 puestos de trabajo, producción colombiana llevada a San José de Costa Rica por barco. Embalaje: Caja envolvente o wrap around.

Imagen 24. Llegada de proyecto al sitio, (junio, 2019) por Angger Office S.A.

Otro factor muy importante para Angger es el cumplimiento por tanto hace una planeación detallada de cada uno de sus procesos y solo se compromete con tiempos que realmente puede manejar, cuenta con una gran infraestructura en las plantas de producción aliadas, las cuales son totalmente tecnificadas, robotizadas y con gran capacidad de producción lo cual permite lograr tiempos de entrega de proyectos muy atractivos para los clientes. La mercancía de ser necesario también se puede transportar por avión, pero sabemos que los costos se incrementan significativamente y lo más optimo es hacerlo por barco, siempre cumpliendo con las fechas de entrega.

Una vez el producto en el destino se procede a ensamblar e instalar:

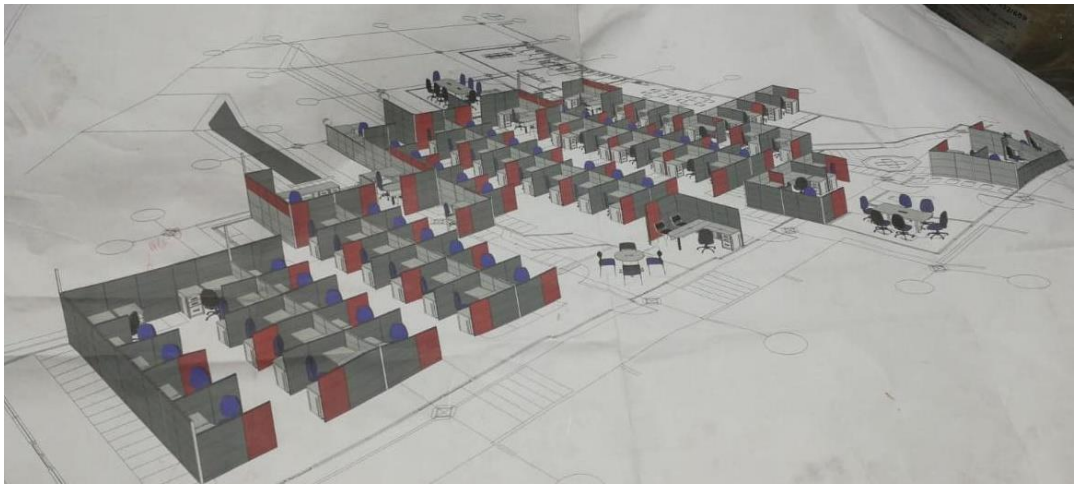

Imagen 25. Plano del proyecto – caso real 110 PT, (junio, 2019) por Angger Office S.A

Imagen 26. Organización de piezas del proyecto, caso real 110 PT, (junio, 2019) por Angger Office S.A

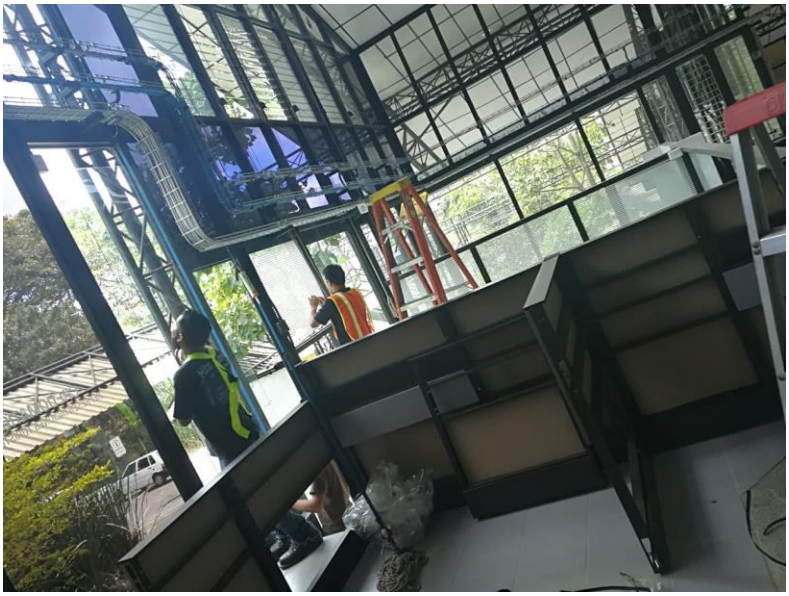

Imagen 27. Organización y ensamblaje, caso real 110 PT, (junio, 2019) por Angger Office S.A

Imagen 28. Organización y ensamblaje, caso real 110 PT, (junio, 2019) por Angger Office S.A

Imagen 29. Últimos detalles, caso real 110 PT, (junio, 2019) por Angger Office S.A

Imagen 30. Entrega del proyecto, caso real 110 PT, (junio, 2019) por Angger Office S.A

Para estos 110 puestos de trabajo se requirieron10 días de trabajo desde el descargue de los productos hasta la entrega, (organización, ensamble y montaje) con una cuadrilla de 6 trabajadores.

Los principales aspectos a mencionar como valor agregado son la calidad los productos, la cual se puede garantizar por las características de los mismos, los materiales que se utilizan en su elaboración y adicionalmente a través de la referencia de otros clientes, otro valor agregado son los bajos costos de producción que se logran en Colombia y por los cuales después de haber hecho todo el análisis conociendo un promedio de precios que la competencia que hemos identificado en Toronto maneja podemos lograr con productos de las mismas y/o mejores características a un más bajo precio final.

Hay muchas empresas ofreciendo este tipo de productos en el sector, pero no todas son competencia directa; por ejemplo, Ikea es una gran superficie que mueve cifras muy grandes por concepto de mobiliario para oficinas, pero nuestro nicho principal (instituciones financieras y corporaciones) no compran en ese mercado, entonces empresas de la talla de Teknion, Tayco, Steelcase y The office por las características de producto serian la competencia directa.

11. Enlace Video YouTube

Video explicativo/expositivo – Titulado PROYECTO DE GRADO:
https://www.youtube.com/watch?v=ezVAynB6KsY&list=PLKaFRFUYwuW7OX7epdBNtM7wTqAZyaNKR&index=12&t=61s

12. Conclusiones

De acuerdo con todo lo que hallamos en este proyecto investigativo que se realizan en busca de encontrar la viabilidad o no del ingreso de Angger Office S.A. en el mercado de Toronto en Canadá, podemos concluir que es totalmente viable de realizar y de hecho muy recomendable hacerlo pronto ya que es buen momento debido al gran auge que presenta la economía de la ciudad y la gran cantidad de clientes potenciales que por esta razón pudimos evidenciar hay actualmente allí y estará por lo menos con una buena tendencia hacia arriba durante los próximos 10 años.

Recomendaciones que consideramos son muy importante tener en cuenta es que se debe hacer un trabajo concienzudo de captar las nuevas empresas que están entrando en el mercado y como Angger lo ha hecho previamente en los mercados donde actualmente se desenvuelve, contactar con los directores de los proyectos de construcción quienes pueden generar el contacto con quienes serán los usuarios finales de las oficinas que se están construyendo para el caso de estos espacios nuevos. Y buscar directores de compras de las empresas ya establecidas en la ciudad, participar de ferias y eventos del sector como primer paso en este aspecto y teniendo en cuenta la capacidad financiera de Angger no tiene que ser con un stand directamente puede hacer presencia con el representante que ya reside en la ciudad y así ir entrando más en el contexto del comportamiento y relaciones del sector.

La experiencia que Angger puede certificar con cartas de recomendación y de satisfacción por parte de sus clientes desde los casos colombianos para la primera empresa hermana de esta que antes opero en Bogotá y los actuales en Costa Rica bajo su propia razón social son una carta de presentación muy importante que seguramente favorecerá también su intención de entrar a comercializar sus productos en Toronto.

13. Referencias

Gobierno de Canadá. (Mayo 2019). Obtenido de https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1610003801&pickMembers%5B0%5D=1.1&pickMembers%5B1%5D=3.525&request_locale=fr

Dane. (Agosto 2019). https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones

Revista Dinero. (Noviembre 2018). Obtenido de https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-diseno-de-muebles-gana-espacio-en-el-exterior/264417

Revista Dinero.(Julio 2003). Obtenido de https://www.cvn.com.co/expo

Diana Marcela Díaz G. (Abril 2019). Obtenido de https://www.eltiempo.com/economia/sectores/colombia-exporta-mobiliario-para-ensamblar-346364

TFO Canadá. (Septiembre 2015. Obtenido de http://www.tfocanada.ca/global/File/Export_to_Canada_Newsletter_JULY-SEPT_2015_ES.pdf

Mintic. (Julio 2015). Obtenido de http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=eb52c592-73b8-4d15-a390-193dc802b4ae

Proexport Colombia. (Mayo 2015). Obtenido de http://www.procolombia.co/sites/default/files/Logistica_de_exportaciones_a_Canada.pdf

Repositorio. Obtenido de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15998/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20-%20FINESTRA-final.pdf

.Arqueologia industrial. Obtenido de https://arqueologiaindustrial.files.wordpress.com/2010/06/mueble-industria-del.pdf

Sector industrial. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf

Libro, TLC, Más que un tratado de libre comercio, Alberto Acosta, Fander Falconi Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oniHVAyj2pYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=tlc+tratado+de+libre&ots=Voj0xU-BNT&sig=pd_pntmSPSRKIamJ6o3oi8zBTyM#v=onepage&q=tlc%20tratado%20de%20libre&f=false

Notas sobre el Tratado de libre Comercio, Gert Rosenthal Obtenido de http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/360/6/RCE6.pdf/

La política comercial canadiense y su impacto en las relaciones comerciales con Colombia, E.Vieira Posada. Obtenido de https://www.academia.edu/37658897/La_pol%C3%ADtica_comercial_canadiense_y_su_impacto_en_las_relaciones_comerciales_con_Colombia?auto=download

Libro investigación de la naturaleza y causas de las riqueza de las naciones, Adam Smith. Obtenido de: https://www.marxists.org/espanol/smith_adam/1776/riqueza/smith-tomo1.pdf http://analisisdemelissa.blogspot.com/2012/06/teorias-basicas-del-mercantilismo.html

HABLA TLC COLOMBIA-CANADA, por Zapata, O. Obtenido de: https://www.academia.edu/8857700/C_CA_AN_NA_AD_D%C3%81_%C3%81_U_UN_N_M_ME_ER_RC_CA_AD_DO_O_D_DE_E_O_OP_PO_OR_RT_TU_UN_NI_ID_DA_AD_DE_ES_S?auto=download

Latin Magazin, Toronto crea mas empleo en el sector financiero que New York. Obtenido de:

https://lattin.ca/2017/11/27/toronto-crea-mas-empleo-en-el-sector-financiero-que-nueva-york/

Embajada de Canada en Colombia, (Sep, 2019), Relaciones entre Canada y Colombia, Obtenido de: https://www.canadainternational.gc.ca/colombia-colombie/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=spa

PANAMERICANWORLD, (2019), Ten Reasons to Invest in Toronto, Obtenido de: https://panamericanworld.com/en/magazine/business/ten-reasons-to-invest-in-toronto/

City of Toronto, (Julio, 2019), Growing City, Obtenido de: https://www.toronto.ca/business-economy/invest-in-toronto/growing-city/

World Economic Forum, (2018) The Global Competitiveness Report, Obtenido de: http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf

City of Toronto, (junio, 2019), Strong Economy, Obtenido de: https://www.toronto.ca/business-economy/invest-in-toronto/strong-economy/

The Conference Board of Canada, (dic, 2018), Crecimiento del sector financiero en Toronto, Obtenido de: https://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/2018/12/04/toronto-s-financial-services-sector-continues-its-rise-on-the-global-stage

Long Finance, (2019), GFCI Rank, Obtenido de: https://www.longfinance.net/programmes/financial-centre-futures/global-financial-centres-index/gfci-26-explore-data/gfci-26-rank/

Trading Economics, (2019), Canada Indicadores Económicos, Obtenido de: https://es.tradingeconomics.com/canada/indicators

The Money Converter, (dic 10, 2019), Cambio de dólar estadounidense a dólar canadiense, Obtenido de: https://themoneyconverter.com/ES/CAD/USD

Moving Palmerston, (2019), Toronto delivery services, Obtenido de: https://www.palmerstonmoving.com/toronto-delivery-company/