



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS ANDALUCES EN CANADÁ

Alumna: Bretécher, Barbara

Tutora: Prof. Dra. Vega Zamora Manuela
Dpto: Departamento Organización de empresas,
marketing y sociología

“La Empresa y la Sociedad se necesitan mutuamente.

Las empresas deben integrar la perspectiva social

en su corazón del negocio para entender

el entorno competitivo y guiar su estrategia”.

Michael Porter, profesor de Harvard University



Agradecimientos

Agradezco a todos los profesores del Master en Administración y Empresas del año 2014/2015, así que a los participantes. Juntos comparten su pasión y conocimientos para darnos herramientas y ser capaz de enfrentar el mundo empresarial futuro.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO:	5
INTRODUCCION	7
I. PLAN DE DESARROLLO	8
1. Utilidad.....	8
2. Etapas	9
II. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO A DESARROLLAR EN EL MERCADO CANADIENSE	11
III. ANÁLISIS EXTERNO	12
1. Análisis PESTEL.....	12
1.1 Política	12
1.2 Económica.....	13
1.3 Socio-cultural.....	15
1.4 Tecnológica.....	18
1.5 Ecológica.....	18
1.6 Legal	19
2. Los competidores	20
2.1. Poder de negociación de proveedores	21
2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	24
2.3. Amenaza de productos sustitutivos	25
2.4. Poder de negociación de los clientes	25
3. El mercado objetivo	26
3.1. Los detallistas mayores	26
3.2. Comportamiento de los consumidores	28

3.3. Perfiles de los consumidores	30
3.4. Consumo en el mercado objetivo	31
3.4.1. El consumo ecológico	34
IV. ANÁLISIS INTERNO	36
1. Situación actual de las exportaciones en Andalucía.....	36
1.1. Perfiles de las empresas exportadoras	36
1.2. Objetivos y motivaciones de los exportadores	37
1.3. Las exportaciones hortofrutícolas	39
2. El sector hortofrutícola andaluz	39
2.1. La producción ecológica	41
V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: DAFO	44
1. Amenazas	44
2. Oportunidades	44
3. Debilidades.....	45
4. Fortalezas	46
VI. ELABORACIÓN DE UNA EXITOSA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN EN CANADÁ.....	48
1. Plan marketing.....	48
1.1. Los objetivos	48
1.2. El producto	49
1.3. Los clientes.....	49
1.4. Los precios.....	50
1.5. Distribución.....	52
1.6. Comunicación.....	53
1.6.1. Hacia el distribuidor	53
1.6.2. Hacia los consumidores.....	55
2. Plan de Operaciones	56

3. Estructura y organización.....	57
4. Plan Económico/financiero	59
4.1. Activo no corriente	61
4.2. Activo corriente	61
4.3. Patrimonio Neto	62
4.4. Pasivo no corriente.....	63
4.5. Pasivo corriente.....	63
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS.....	69

RESUMEN EJECUTIVO:

Español:

El proyecto se refiere a una cooperativa ecológica, **reconocida por la Unión Europea**, de horticultores andaluces que quiere exportar en Canadá. Tiene por objetivo principal desarrollar su cartera de cliente a través de un **mercado sin riesgos financieros**. En efecto, Canadá es un emblema de solidez financiera y el segundo país del G-20 con **el mejor nivel de vida**.

Para asegurar un nivel de ventas alto, la cooperativa quiere negociar con Loblaws, uno de las tres cadenas alimenticias principales del territorio canadiense. Al principio, la organización busca a incorporarse en la provincia de **Quebec** puesto que **el consumo** de frutas y verduras orgánicas es **el más fuerte del país**. En 2012, Loblaws detenía una cuota de mercado de 25% en Quebec (el primero de los tres actores) y es una cadena que ofrece productos frescos desde en año 1933. Por lo tanto está **muy bien implementado** en la región. Los consumidores suelen comprar sus productos orgánicos allí porque tienen buena calidad.

La cooperativa ya tiene experiencia con respeto al proceso de exportación, si bien cerca (UE) que lejos (países emergentes). Los socios de la cooperativa y las ventas realizadas en otros mercados financiarían la mayoría de las necesidades financieras del lanzamiento. En efecto, **los sistemas de producción y embalaje necesario ya están operacionales**. Igualmente, **ya colaboran con la red de transporte marítima y vial**. Sin embargo, se necesitaría inversiones exteriores para los gastos de comunicación iniciales y viajes para participar a ferias y encontrar el mayorista de Loblaws, así que sufragar los recursos humanos - un referente responsable de los comercios con Canadá y un asistente - dedicado al mercado canadiense.

Además de su experiencia, la cooperativa está considerada como **OPFH** (Organizaciones Productores de Frutas y Hortalizas) por los miembros europeos. Por consecuencia, los Estados reconocen su capacidad financiera y productiva para optimizar su producción y rendimiento y ofrecer al mercado internacional productos de calidad y certificados orgánicos.

Inglés:

The project is about the exportation of organic fruits and vegetables from Andalusia in Canada. The organization is a cooperative approved by the European Union. The objective is

to diversify its portfolio through a risk-free market. Indeed, Canada is famous for its financial stability and listed second among the G-20 countries regarding the level of life. To reach a high level of sales, the cooperative decided to start negotiation with Loblaws, one of the best three retailers in the country. At first, the organization of horticulturists, wants to introduce his products in Quebec because it's the region with the highest consumption of horticultural organic products. In 2012, Loblaws had 25% of market share in Quebec (first between the free major actors) and offers fresh fruits and vegetables since 1933. Therefore, the network is very well established in the province and the consumers use to buy their biological products there because of its good quality reputation.

The cooperative already use to work with the European Union and some countries in development. Based on this model, the partners and the actual sales from other markets will be sufficient to cover the first investment to launch the business. Indeed, the production and packaging systems are already operational. The maritime and highway transport too. However, some financial helps would be necessary for the communication costs, the travelling costs to attend to international shows and meet the Loblaws' wholesaler, and to finance the human resources investment (one export manager and one assistant dedicated for the Canadian market).

Added to the experience at the international level, the cooperative takes advantage of a special status approved by the members of the EU. This status proves that the organization is financially healthy and able to produce at its best costs. Moreover, it guaranties its production capacity to offer product of good quality to the consumer and certified organic.

INTRODUCCION

Andalucía, tierra fértil. Andalucía, cuna de la producción hortofrutícola española. Andalucía, impulsor de la economía nacional. Hoy, la región de Andalucía asegura una parte significativa del abastecimiento hortofrutícola de la Unión Europea (UE). Por cierto, tiene la capacidad de reproducir este modelo económico cruzando el océano Atlántico. En efecto, la provincia del sur ya ha percibido el potencial de la internacionalización.

La internacionalización, una palabra común hoy en día, pero que muestra diferente manera de entenderla. *“Es un proceso que la empresa desarrolla a lo largo de los años y que comprende todos los negocios empresariales que puede realizar en mercados exteriores.”* (Gloria García, 2012). La exportación es el negocio internacional más habitual. Hace parte del comercio exterior en general y es de naturaleza comercial. Eso, Andalucía lo hace muy bien. Consciente del peligro de la dependencia del mercado nacional, consciente de la demanda creciente en la zona europea, la región aprovechó de la oportunidad de mercado. Aunque no fue fácil, por culpa de una competencia intensa, Andalucía se impuso proveedor líder de verduras y frutas en la UE.

Hoy, otra oportunidad puede ofrecerse a esta región activa para darle otra dimensión mundial. El mercado de la América del Norte. Ya el deseo de exportar por esta parte del mundo se siente dentro de las empresas andaluzas. Ofuscados por el gigante Estados Unidos (EEUU) y su potencial económico, olvidan el otro mercado atractivo de la región: Canadá.

Por lo tanto, este trabajo consiste en analizar el mercado canadiense y confirmar si hay una oportunidad de comercio exterior para Andalucía. Junto a ello, estudiaremos la capacidad productiva y económica de Andalucía para este tipo de negocio internacional. Así, abordaremos en primer lugar el aspecto teórico del plan de negocio. Luego, explicaremos la idea de negocio que orientará las investigaciones a lo largo del estudio. Un análisis detallado del mercado canadiense se desarrollará en tercer lugar, antes de describir el mercado de Andalucía y su sector hortofrutícola. Por último, después de una conclusión de las oportunidades y amenazas del mercado exterior y de las fortalezas y debilidades del mercado interior, propondremos una estrategia de exportación en Canadá.

I. PLAN DE DESARROLLO

1. Utilidad

El plan de negocio es un documento escrito que ayuda a organizar una idea empresarial para desarrollarla después¹. Esta herramienta sirve para identificar y describir una oportunidad de negocio, examinar su viabilidad técnica, económica y financiera y planificar una estrategia para convertir su idea en realidad. Se suele asociar con la creación de una empresa pero empresas ya existentes utilizan el plan de negocio también cuando tratan de desarrollar algo nuevo (nuevo producto, nuevo mercado...). El plan de negocio se llama entonces proyecto empresarial y define políticas de marketing, de recursos humanos, de compras, financieras... basadas en un estudio de mercado. A continuación, estos temas estarán más desarrollados.

Tener un objetivo asociado al plan de empresa es primordial ya que permite evaluar los cambios a lo largo del estudio. Sabiendo la meta del proyecto y su razón, las fluctuaciones serían más fáciles a medir y las decisiones a tomar. Es verdad que en el caso de una creación, fijarse objetivos resulta difícil. No obstante, se puede intentar pensarlo así: “¿Por qué y para qué pensé en ofrecer/crear este producto/servicio?”, “¿A qué necesidades de los consumidores respondo?”, “¿Cuáles son los beneficios para la población con mi producto/servicio?”, “¿Qué o quién quiero satisfacer?”...

Dentro del objetivo se puede destacar objetivos específicos. Esos mencionan la capacidad del proyecto a producir los bienes o servicios requeridos por el mercado (es decir la satisfacción de las necesidades), a cumplir los requisitos de los empleados, incluyéndolos en la misión de la empresa, a satisfacer las expectativas de los entidades financieras así que a medir las repercusiones sobre la población y medioambiental. Por lo tanto, si sirve para la empresa; sirve también a terceros. El plan de empresa es la tarjeta de presentación del proyecto. Lo leen las entidades financieras, posibles socios e instituciones que prestan subvenciones. Tiene que convencer futuros inversores.

Un plan de negocio se construye poco a poco. Cada experto o estudio tiene su opinión aunque por lo general se acuerdan sobre las principales etapas y sobre todo con la obligación de empezarlo cuando la idea está muy bien determinada. Una idea de negocio tiene futuro si es sostenible en el tiempo: la empresa debe ser estable, sólida y duradera aunque sea pequeña.

¹ ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales (2009), *Guion como hacer un plan de negocio*. Disponible en www.emprededores.es

Nunca debe perder de vista que de nuestro proyecto depende el futuro de las familias de los creadores sino también de los trabajadores. Por lo tanto, es ineludible seguir las etapas para obtener un plan de empresa lógico y estructurado y evitar un fracaso.

2. Etapas

Antes de todo, el documento es interno y el más útil por el emprendedor. El formato tiene que ser sencillo para él. No hay un orden estricto a respetar. El contenido del plan de negocio se puede resumir como tal en el anexo 1². El trabajo presentado va a insistir en el estudio de mercado que se puede describir también como la etapa de análisis y diagnóstico³. Es una etapa imprescindible ya que determina si el proyecto tiene potencial o no. Si hay potencialidad, el análisis permitirá entender el mercado y así elaborar una estrategia para vender su producto con éxito. Sin embargo, el análisis puede aparecer muy atractiva de primera vista pero revelarse poco rentable después del diagnóstico externo/interno, por culpa de competidores muy bien implementado o por culpa de costes de lanzamiento... Por lo tanto, no se puede separar esos dos puntos clave (el análisis y su diagnóstico) a la hora de planificar su negocio; se completan.

Existen diferentes herramientas para conseguir el análisis de un mercado⁴. El análisis PESTEL analiza cinco dimensiones (Política, Económica, Socio-cultural, Tecnológica, Ecológica y Legal). El objetivo es de entender de qué manera afectan al sector y, por tanto, al negocio propuesto. Se completa con las cinco fuerzas competitivas de PORTER que se basa mucho sobre la intensidad de la competencia en el mercado. Para medirla, analiza el poder de negociación de los proveedores y clientes y la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutivos. Hablamos de análisis externo porque tiene en cuenta la influencia del medio exterior. Sin embargo, no se puede dejar de lado las bases de un mercado que son:

- ✓ Estructura del mercado.
- ✓ Producto.
- ✓ Consumidor.
- ✓ Demanda.
- ✓ Oferta.

² ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales (2009), *Guion como hacer un plan de negocio*. Disponible en www.emprededores.es

³ González Ruiz, J. (2003): *El Plan de Empresa, Método, Talento y Compromiso*, Renting CajaSur

⁴ Córdoba Padilla, M. (2011): *Formulación y evaluación de proyectos*, 2ª ed, Bogotá, Ecoe Ediciones, pp. 51-95

- ✓ Precios.
- ✓ Cadena de distribución.
- ✓ Planeación de las ventas.
- ✓ Estrategia de mercado.
- ✓ Marca-publicidad.
- ✓ Estimación de la demanda puntual.
- ✓ Escenarios competitivos.
- ✓ Proyección de las cantidades demandadas.
- ✓ Mercado de insumos.

El análisis interno consiste en determinar las fortalezas y debilidades de una empresa y/o de su sector así como de sus capacidades. Se puede aplicar a la empresa en sí misma (puntos de diferenciación con la competencia, estructura de la organización, calidad del servicio...) o también a las fuerzas de su región, la reputación de su país ...

Gracias a este estudio de mercado, cumplimos tres principales objetivos:

- Verificar que existe un mercado insatisfecho y que es viable introducir el producto objetivo.
- Demostrar que se puede producir a pesar de todas las normas de aranceles y restricciones sobre la materia prima (si hay).
- Demostrar que la operación es económicamente rentable.

La principal ventaja de un análisis bien hecho y estructurado es la elaboración de una estrategia lógica y adaptada al futuro mercado y sus clientes.

Por eso, aunque un estudio de mercado tenga un coste en tiempo y dinero, permite descubrir oportunidades comerciales, permite satisfacer en mayor medida las necesidades de los consumidores y los volúmenes de ventas y los beneficios serían mayores.

II. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO A DESARROLLAR EN EL MERCADO CANADIENSE

El trabajo consiste en comercializar en el territorio de Canadá los productos hortofrutícolas de Andalucía. Cada vez más, depender del mercado nacional es peligroso y no siempre beneficioso. Exportar a Canadá podría ser una de las soluciones para los agricultores de Andalucía.

Este estudio está destinado a las empresas, cooperativas, asociaciones de agricultores que cultivan productos hortofrutícolas en Andalucía. Lo que se trata es de exportar sus productos a Canadá. Por lo tanto, es necesario tener un tamaño más o menos importante para ser capaz de producir las cantidades pedidas y organizar exportaciones con capacidad financiera suficiente.

El estudio informa a los horticultores interesados por este mercado exterior las ventajas y desventajas que ofrece Canadá frente a la exportación de productos hortofrutícolas. También trata de los hábitos de consumo de los canadienses y sobre todo de los perfiles de los consumidores de verduras y frutas, analizando la competencia directa e indirecta. Luego, el estudio desarrolla el sistema de importación de productos extranjeros en Canadá así como la distribución en el territorio nacional. Para finalizar, se propone una estrategia de exportación a este mercado y un plan estratégico con consejos para lograrla como horticultor andaluz.

Como consecuencia el objetivo del estudio es explicar cómo obtener una relación comercial con un importador canadiense para implantarse en una o dos grandes ciudades a través de supermercados. Una vez que una cifra de negocio está lograda y el producto es conocido, es imprescindible construir una relación regular y a largo plazo con importadores y distribuidores superando los competidores directos con la calidad de los productos españoles, los precios y una oferta innovadora. Por último, en caso de éxito total y capacidad financiera, desarrollarse en el territorio de Canadá con una planta de producción podría permitir conservar su posición preferencial.

III. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis PESTEL

Canadá es uno de los países más estables del mundo. Tiene mucha potencia económica, estabilidad financiera y acuerdos con la Unión Europea. El territorio es multicultural con varios hábitos alimentarios. Las condiciones climáticas no permiten cultivar todos tipos de verduras y frutas a lo largo del año. Por lo tanto, de primera vista, es un mercado con potencialidad y pocos riesgos por la exportación.

Es el segundo país más grande del mundo. Tiene 34 834 841 habitantes⁵ a través de 10 provincias y 3 territorios. Por consecuencia, la demanda en alimentación es importante.

Sin embargo, pueden ocurrir malas experiencias con respeto a la exportación si la empresa no conoce suficientemente el mercado exterior. En general resultan sobre todo de crisis económica con devaluación de la moneda o por causa de nuevos aranceles no anticipados. Por eso, es importante analizar los riesgos del país en el sector hortofrutícola.

1.1 Política

Canadá y España comparten muchos puntos de vista a propósito del desarrollo internacional de sus países respectivos. Son miembros comunes de numerosos organismos mundiales como Naciones Unidas (ONU), Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y Organización Mundial del Comercio (OMC)...

Un acuerdo de asociación estratégica (AAE) fue mejorado en septiembre 2014. Según las fichas técnicas del Parlamento Europeo de la UE, *“este acuerdo está concebido para mejorar las formas de cooperación que afectan directamente a los ciudadanos, incluidos programas sobre juventud, educación y cultura, protección consular y varios intercambios interpersonales”*.

Además, comparten un mismo interés en el desarrollo de sus relaciones con los países y las instituciones de América Latina. Tienen sinergias en cuanto a sus sectores de alta prioridad como el agroalimentario y pesquero.

⁵ Index Mundi, estimaciones Julio 2014

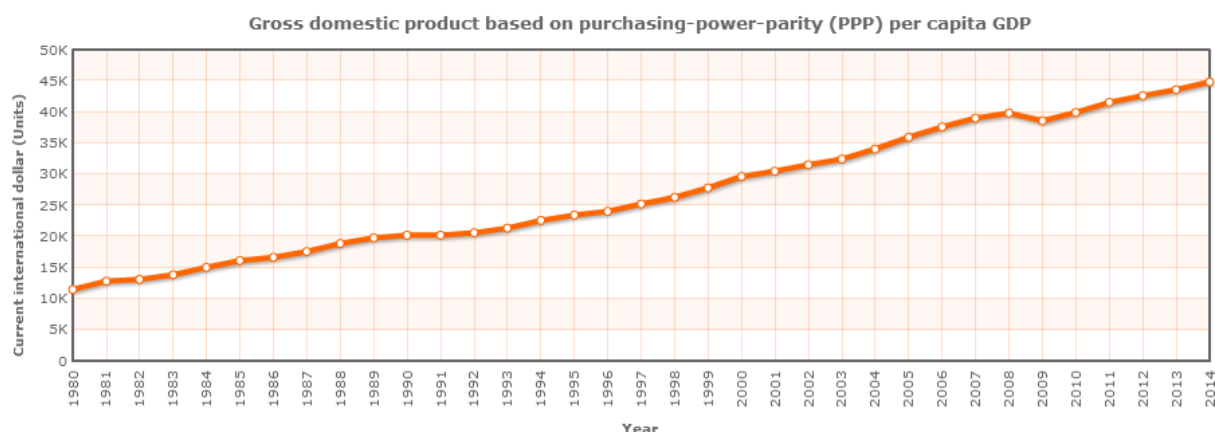
Por último, Canadá y España son puertas de acceso a grandes mercados regionales que son el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y a la Unión Europea.

Por consecuencia, las relaciones políticas actuales están favorables a intercambios comerciales entre ambos países.

1.2 Económica

El producto interior bruto canadiense de 2013⁶ es de +1,6% mientras que el PIB español es de -1,3%. El PIB per capital en Canadá este mismo año es de \$43 100 (correspondiendo a 37 530€) mientras que en España es de \$30 100 (correspondiendo a 26 213€). Nunca desde, 1980, ha disminuido como se ve en la ilustración 1.

Ilustración 1: PIB basado en el poder adquisitivo



Fuente: Index Mundi Canadá

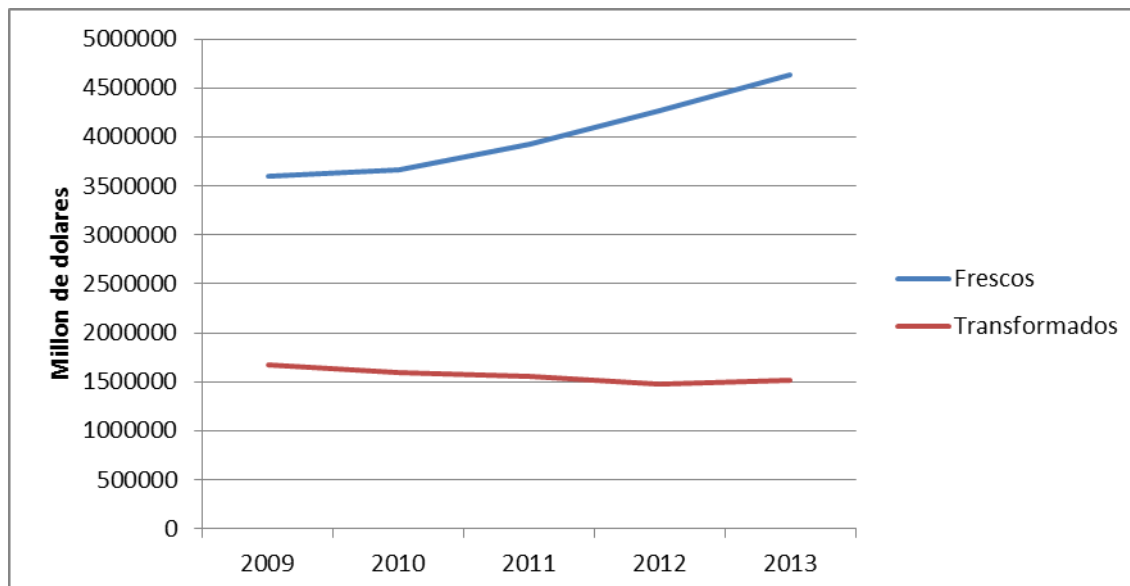
Por consecuencia el poder económico de la población canadiense es más importante. Asimismo, la tasa de paro en Canadá es solo de 7,1% en 2013 cuando la de España supera el 26%. Se puede suponer que menos habitantes se limitan en cuanto a los gastos alimentarios (9,6% viven por debajo del umbral de la pobreza).

Además, la contribución del sector agrícola en Canadá es solo de 1,3% frente a 3,1% en España. Por lo tanto, la competitividad local es menos fuerte que en Estados Unidos por ejemplo. Las negociaciones del Acuerdo Económico y Comercial Global (AECG) entre Canadá y la UE concluidas en septiembre 2014 impulsarán en los próximos años también la competitividad e innovación de los emprendedores españoles.

⁶ Index Mundi. Disponible en http://www.indexmundi.com/canada/gdp_real_growth_rate.html

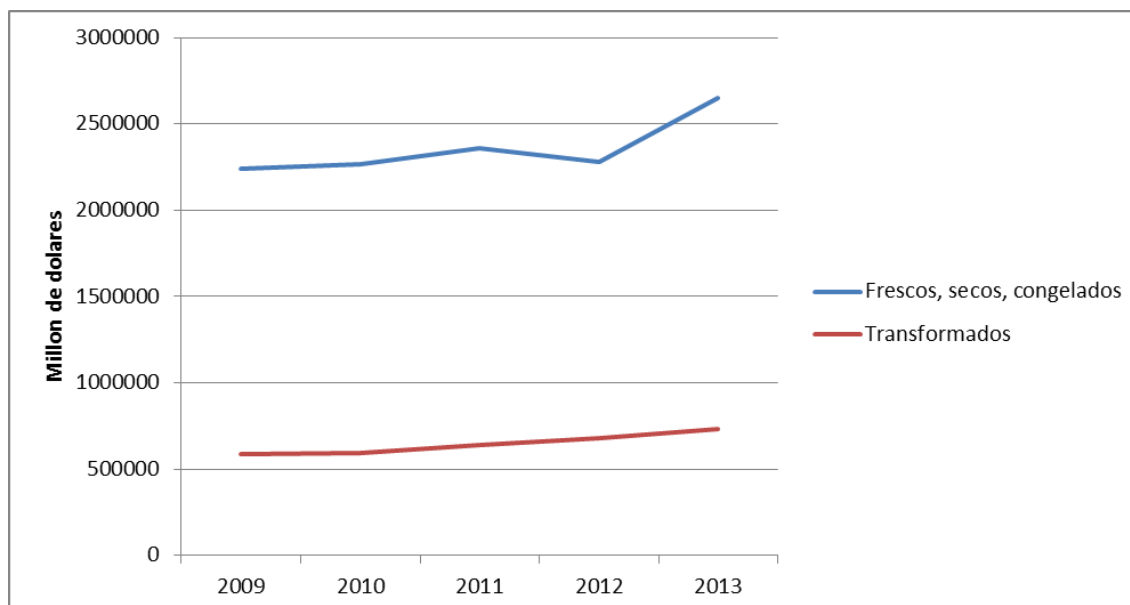
Por el momento, el balance comercial está en favor de la importación. En efecto, como se puede observar en las ilustraciones 2 y 3, las importaciones siguen creciendo alcanzando nuevos crecimientos en 2013 mientras que las exportaciones ralentizan.

Ilustración 2: Importación de frutas en Canadá



Fuente: Estadística Canadá. (CATSNET, junio 2014)

Ilustración 3: Importación de verduras en Canadá



Fuente: Estadística Canadá. (CATSNET, junio 2014)

En 2014, los intercambios bilaterales comerciales alcanzaron el valor de 3.326 mil millones \$CAN (2.295 mil millones €) con un incremento de 26% con respecto a 2013. Las exportaciones de mercancías españolas representaron 2.199 mil millones \$CAN (1.517 M €) (Fuente: Gobierno de Canadá). Dentro de los principales productos exportados se encuentran los productos alimenticios. Según una encuesta del Club de Exportadores e Inversores Españoles, Canadá es el destino de inversión mejor valorado por los dirigentes empresariales españoles, especialmente en el sector energético y agroalimentario. Por consecuencia, los últimos años son pruebas de intercambios comerciales positivos y crecientes.

Una última ventaja del país es que la tasa de inflación fluctúa menos por lo general (solo de 1% en 2013 frente a 1,8% en España). Así, asegura una estabilidad para la empresa española con sus ventas en Canadá y facilita sus previsiones.

1.3 Socio-cultural

Las ciudades más pobladas son Toronto con 5.573 millones; Montreal con 3.856 millones; Vancouver con 2.267 millones; Calgary 1.216 millones; Ottawa (capital) 1.208 millones; Edmonton 1.142 millones (2011). Es aconsejable empezar su distribución en una o dos de estas grandes ciudades para alcanzar un número más importante de clientes potenciales. Igualmente como se observa en la ilustración 4, se puede elegir la futura zona de venta en función de la población provincial.

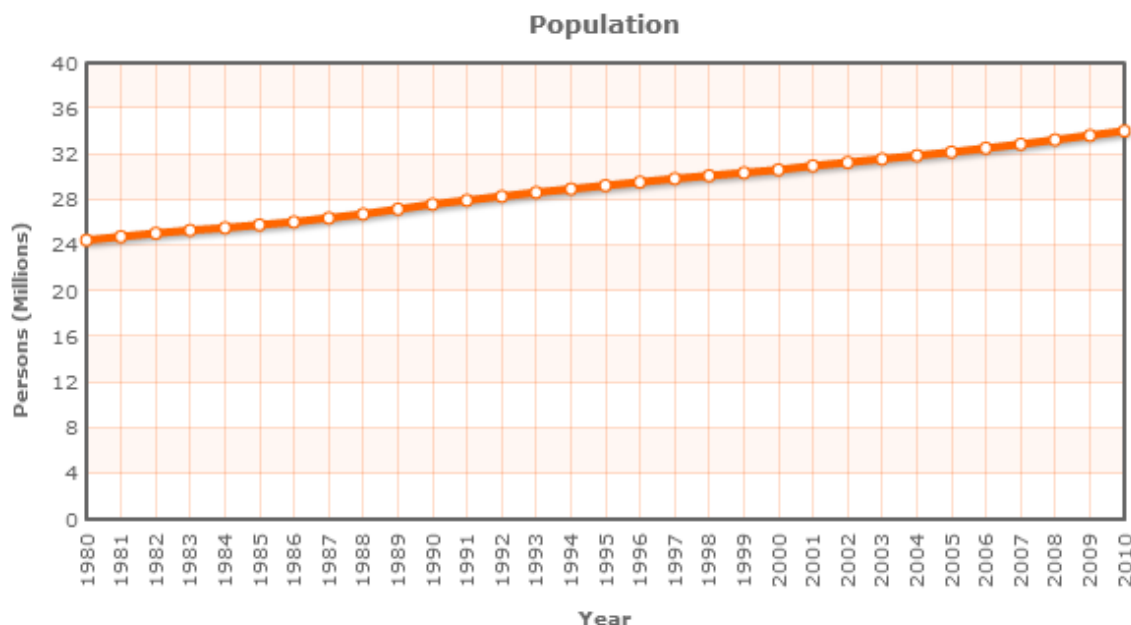
Ilustración 4: Población en cada provincia (2014)



Fuente: Index Mundi

La tasa de crecimiento poblacional de Canadá en 2014 fue estimada a 0.76%; parecida a la tasa de España de 0.81%. No ha disminuido hace 30 años como se puede observar en la ilustración 5. Así, el mercado agroalimentario y la demanda canadiense van creciendo.

Ilustración 5: Crecimiento poblacional desde 1980 hasta 2010



Fuente: International Monetary Fund-2011 World Economic Outlook

Se pueden distinguir grupos étnicos también: Canadienses 32.2%, Ingleses 19.8%, Franceses 15.5%, Escoceses 14.4%, Irlandeses 13.8%, Alemanes 9.8%, Italianos 4.5%, Chinos 4.5%, Norte Americano Indiano 4.2%, otros 50.9%⁷ (2011). Así, las compras alimentarias siguen las dietas canadiense, inglesa y francesa que incluyen muchas verduras y frutas.

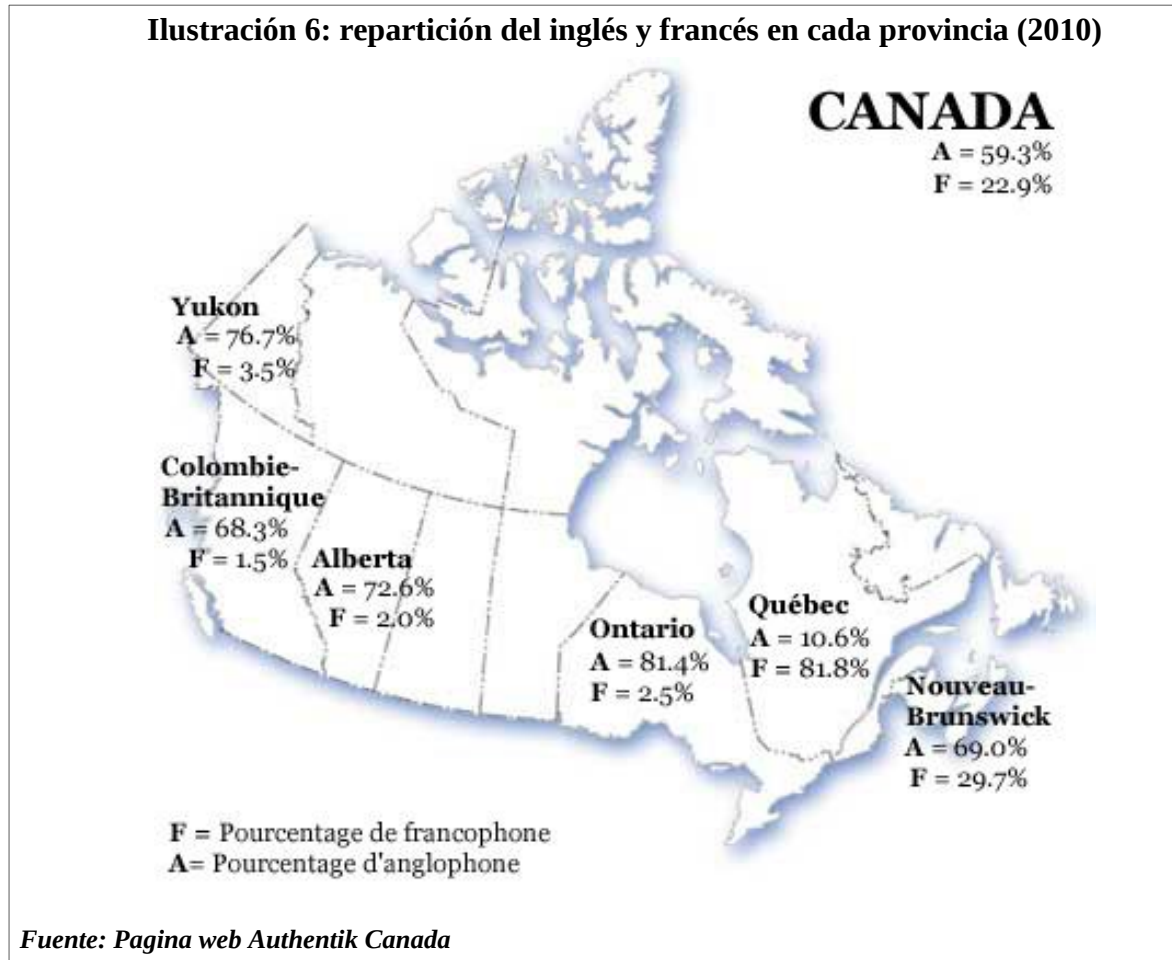
El inglés (58.7%) y el francés (22%) son las dos lenguas oficiales de Canadá y se dividen dentro de las provincias como se puede ver en la ilustración 6. El “A” representa el porcentaje de habitante hablando inglés en 2010 y el “F”, el francés. Por lo tanto es obligatorio hablar los dos perfectamente (o por lo menos el lenguaje de la ciudad de distribución) con respeto a la negociación. También se debe adaptar el empaquetado al nuevo mercado, siendo informaciones nutricionales del producto o información por el transporte de mercancía. La segunda lengua más hablada en Canadá es el español y después el chino⁸. Quizás haría una

⁷ Nota: la suma de los porcentajes da más de 100% porque los participantes podían identificar más de una origen étnica.

⁸ The Vancouver Sun article (Mayo 2014), *What are the most popular languages in your province*

posibilidad de encontrar un futuro socio que sepa español aunque es preferible hablar las lenguas oficiales.

Ilustración 6: repartición del inglés y francés en cada provincia (2010)



Esta dominación del español como segundo idioma se puede explicar en parte con los varios acuerdos académicos. Muchos alumnos eligen Canadá como país de destino de intercambio para sus estudios. En efecto, la sociedad y cultura de Canadá son fuentes de investigación.

En 2008, 26,2% de la población canadiense estuvo en estado de obesidad. Hoy, se nota una toma de conciencia para comer más sano de forma diaria. Verduras y frutas van imponiéndose en las costumbres alimentarias de los canadienses.

1.4 Tecnológica

Canadá promueve mucho la inversión de nueva tecnología en su país, todos sectores de actividades confundidos. Atrae inversores extranjeros con su estabilidad y rentabilidad económica. Igualmente, su proximidad con los Estados Unidos (EEUU) hace que algunos inversores utilizan la puerta de entrada canadiense para luego invertir en EEUU.

Las inversiones públicas de investigaciones y desarrollo en el sector agrícola y agroalimentario son una fuente de innovación y crecimiento inevitable de la productividad del país⁹. El gobierno federal se encarga de estos gastos que deberían aumentar de un 5,3% el próximo año.

El acceso a informaciones sobre los mercados y las ayudas expertas y financieras canadienses para invertir en Canadá son muchas. El país hace su promoción a través de una publicación famosa llamada “Invertir en Canadá”. En el edición de 2013/2014, precisaban que el sector agroalimentario buscaba soluciones cada vez más innovadoras para transformar los productos agroalimentarios. Una atención especial se destaca con respeto a los productos para la salud y los complementos alimentarios. Los complementos alimentarios son productos que se compren en farmacias y ofrezcan aportes nutricionales similares a las frutas y verduras. Las industrias agroalimentarias trabajan también sobre nuevos sabores para satisfacer la demanda internacional; principalmente los productos biológicos. Por consecuencia, productos hortofrutícolas sanos y no tratados podrían servir también para producir productos biológicos transformados, destinados al mercado internacional.

En cuanto a la transformación de producto, los industriales son varios. Así, los horticultores pueden suministrar industrias de transformación agroalimentarias canadienses para que transformen sus productos frescos en marca blanca, complementos alimentarios o cajas de frutas ya cortadas vendidas en supermercados.

1.5 Ecológica

Ambos países se comprometen por el respeto del medio ambiente. Aún las normas de pesticidas y otros productos conservantes son mucho más estrictas que en España. Numerosos políticos canadienses de partidos diferentes acuerdan apostar por un futuro exitoso para el país gracias a una bio-economía. Es un valor fuerte en Canadá y está muy presente en las mentes.

⁹ Agriculture and Agri-food Canada (AAFC), 2015

Por esta razón, cualquier exportador que se sucia del efecto de su negocio o tiene en cuenta su responsabilidad social o busca soluciones para alcanzar una próxima bio-economía, tiene mucha más probabilidad encontrar interlocutores interesados por su proyecto.

1.6 Legal

Las frutas y verduras son productos “vivos”. Por eso, comercializarlos es complicado y arriesgado. Depende mucho del factor climático, algo que no se puede controlar. Un horticultor tiene miedo a las plagas o enfermedades de los cultivos, hay incertidumbre en cuanto a la producción y por consiguiente a los precios. Como consecuencia, para importar productos frescos, hay normativas muy estrictas ya que este tipo de productos están sujetos a llevar insectos o contaminación. Las regulaciones oficiales canadienses tratan de salud y seguridad, empaquetado y etiquetado, comercialización interprovincial y productos importados¹⁰. El detalle de estas regulaciones se puede consultar en la página web del AAFC. Además, para importar, es obligatorio tener una licencia federal de comercio de frutas y verduras del ACIA (Agence Canadienne d’Inspection des Aliments). Su página muestra una lista de importadores en todo el territorio donde se puede sacar su nombre y su ubicación¹¹.

Con respeto a las certificaciones ecológicas, un acuerdo fue firmado entre Canadá y la UE para reconocer mutuamente sus certificaciones. Un producto certificado biológico en UE no necesita certificaciones suplementarias para estar reconocido como biológico en Canadá.



Ilustración 7: sello certificación biológica de Canadá



Ilustración 8: sello certificación biológica España

¹⁰ Norma de verduras y frutas frescos

¹¹ <http://www.inspection.gc.ca/aliments/fruits-et-legumes-frais/importations-et-commerce-interprovincial/liste-de-permis-federaux/fra/1362352535152/1362352618554>

Los aranceles de Canadá están basados en el Sistema armonizado de la Organización Mundial de Aduanas (OMA). España beneficia de los aranceles NMF (Nación Más Favorecida).

Todos los aranceles están disponibles en la página web de *Canada Border Service Agency*¹².

Algunos aranceles pueden cambiar de una provincia a otra. Es importante contactar con el Agente de Aduana que tiene todas las informaciones útiles. Por lo general la tasa es de 4,8%.

En el Anexo 2, podéis encontrar las ideas principales de los requisitos a la importación de frutas y legumbres frescos con el enlace hasta el documento oficial.

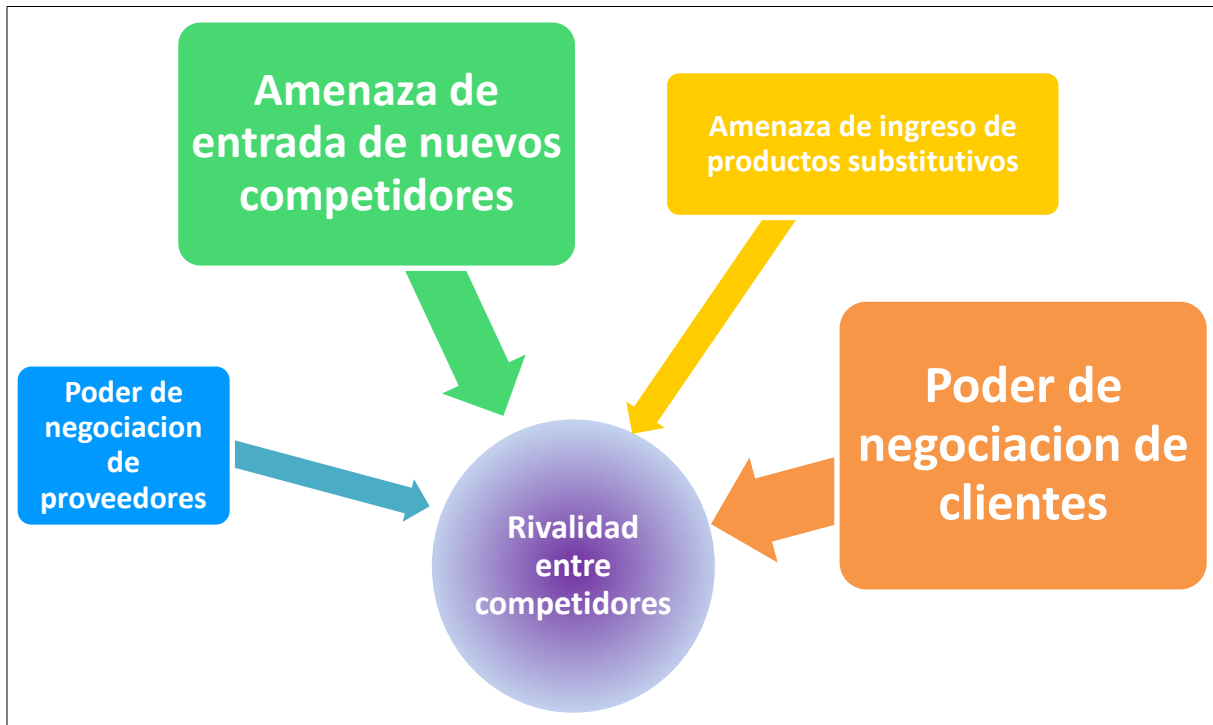
2. Los competidores

El mercado hortofrutícola en Canadá es un mercado competitivo. Hay muchos competidores, de varias nacionalidades. Es muy difícil diferenciarse si no es con la variedad de frutas o verduras propuestas, es decir productos que los competidores no pueden cultivar o nuevas variedades que tampoco los competidores pueden producir. Igualmente, las normas fitosanitarias aparecen como barreras de entrada difíciles de superar. Gracias al modelo de Porter, se puede analizar el nivel de competencia que opera en el mercado y entender si nuestras primeras dudas se revelan verdaderas.

En la ilustración 9, el tamaño de los cuadros varía. Eso significa que el peso de la fuerza en el mercado es más o menos importante. Así, podemos ver que la amenaza de entrada de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes son más fuertes que la amenaza de productos substitutivos y el poder de negociación de los proveedores. Antes de detallar cada fuerza, es importante precisar que en nuestro caso somos los proveedores de productos hortofrutícolas y que nuestros clientes son los importadores canadienses.

¹² <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2015/html/tblmod-2-eng.html>

Ilustración 9: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Realización propia

2.1. Poder de negociación de proveedores

Actualmente, los principales proveedores de frutas en Canadá son EEUU con 50%, Méjico con 11% y Chile con 9% de la producción importada. La tabla 1 siguiente recoge los datos de frutas importadas de 2009 a 2013.

Tabla 1: Las 10 principales fuentes de importación de frutas frescas (en miles de dólares canadienses)

País	2009	2010	2011	2012	2013
EEUU	1 784 428	1 787 565	1 943 635	2 144 069	2 296 518
Méjico	316 139	343 160	371 032	435 965	514 515
Chile	332 419	353 264	345 602	348 881	400 789
Costa Rica	157 632	177 221	186 321	182 854	205 277
Guatemala	103 288	96 497	145 353	155 115	158 959
Turquía	82 191	84 569	100 544	123 919	121 496
Ecuador	142 038	122 308	102 755	96 404	116 239
África del Sur	66 563	79 329	78 271	79 322	98 813
China	79 228	66 735	73 712	84 020	85 044
Colombia	100 477	82 577	70 541	67 570	67 503
Otros	430 575	468 735	512 492	549 853	567 752
Total	3 594 978	3 661 962	3 930 257	4 267 974	4 632 903

Fuente: Estadística Canadá. (CATSNET, junio 2014)

En la tabla 2, podemos ver que EEUU es el principal importador de verduras en Canadá, al que le sigue Méjico. No obstante, China sale del apuro ocupando la tercera posición. Agradable sorpresa, España se clasifica quinto en la lista de los importadores extranjeros. Sus principales productos son los pimientos, los pepinos, las aceitunas y el ajo.

Tabla 2: Las 10 principales fuentes de importación de verduras frescos (en miles de dólares canadienses)

País	2009	2010	2011	2012	2013
EEUU	1 513 969	1 432 445	1 481 371	1 441 803	1 691 125
Méjico	443 304	557 277	586 414	557 657	650 846
China	82 372	95 780	99 785	100 494	105 716
Perú	37 042	39 892	40 700	40 371	46 286
España	21 087	21 802	21 143	14 236	20 546
Guatemala	12 536	12 902	17 286	16 986	18 477
Republica Dominicana	5 539	7 104	9 014	9 527	12 124
Honduras	6 883	4 767	6 602	6 797	10 413
India	9 365	7 729	7 870	8 380	8 618
Costa Rica	5 338	5 062	5 563	6 361	8 218
Otros	102 020	82 889	83 739	76 149	77 060
Total	2 239 453	2 267 649	2 359 487	2 278 760	2 649 430

Fuente: Estadística Canadá. (CATSNET, junio 2014)

La fuerte presencia de Méjico y EEUU es el resultado del acuerdo de libre comercio Norteamericano (NAFTA), con Canadá, en 1994. Por eso este trio suele negociar en conjuntos. Se trata de una verdadera zona de comercio entre sí. Además, Méjico es un competidor directo ya que su clima favorable permite cultivar verduras y frutas “exóticas” similares a las de Andalucía.

Por lo tanto, aparece claro que Canadá es un mercado atractivo visto a la amplia carta de proveedores de todas las partes del mundo. Por cierto, algunos de ellos beneficiados de acuerdos que facilitan el comercio.

Como se ha comentado anteriormente, en el análisis PESTEL, para importar este tipo de productos es necesaria una licencia federal que haga al proveedor extranjero dependiente del importador.

Por último, los países de América Latina no tienen el océano Atlántico a cruzar, lo que les permite proponer precios más atractivos.

Canadá también cultiva en Ontario y en Columbia Británica pero producen una reducida variedad de legumbres y frutas durante la primavera y los meses estivales. En 2011, según los últimos datos publicados por el Ministerio de Agricultura Canadiense, la mayor producción nacional de frutas y vegetales fue de productos como el repollo, las cebollas, el maíz, tomates, zanahorias (71,34% de la producción de vegetales en Canadá), manzanas, uvas y bayas (88% de la fruta cultivada en Canadá). Con el crecimiento del “consumo local”, representa un competidor importante la mitad del año.

Como consecuencia, el poder de negociación de los proveedores frente a sus clientes está muy reducido.

2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La principal barrera para este tipo de producto es el seguimiento minucioso de todas las normas. Pero, por lo general, los países desarrollados siguen normas muy estrictas. Por eso, excepto el esfuerzo necesario con el etiquetado, los productos de Andalucía no deberían encontrar problemas de importación en el territorio canadiense.

En términos de precio, es verdad que los principales importadores fijan la horquilla de los precios. Con menos costes de transporte, EEUU y México pueden seducir con precios baratos.

Sin embargo, existen otras maneras de proponer precios atractivos. Es el caso de Brasil que estructura su mercado para reducir sus costes y puede competir con una oferta exótica igual a México debido a su clima tropical. China es otro tipo de competidor que seduce con sus precios gracias a su mano de obra barata y su producción intensiva. Por el momento, no tienen mucho peso como proveedores ya que se están organizando, pero el mercado de Canadá está

tan atractivo debido al poder adquisitivo de la población que no deberían tardar en implantarse con fuerza.

Como consecuencia, y como suele ser un mercado competitivo, la amenaza de nuevo competidor es inevitable.

2.3. Amenaza de productos sustitutivos

Los beneficios de las frutas y verduras frescas no tienen mucho substitutivos. Aunque Canadá estudia mucho los complementos alimentarios, alimentarse con productos frescos de la tierra todavía parece mejor en la mente de los consumidores.

También se desarrolla el consumo de los productos “farmacéuticos” con cantidad diaria recomendada de vitaminas, de minerales... pero otra vez queda en la mente de los consumidores un poco como productos químicos.

Por lo tanto, no existe una amenaza muy clara por el momento de productos sustitutivos. No aparece claro que en el futuro, los complementos alimenticios se incorporan en nuestra cocina. No obstante, es aconsejable seguir sus evoluciones porque la mentalidad de los consumidores puede cambiar rápidamente. En efecto, las innovaciones en este sector están regulares y siempre orientadas a reducir las preconcepciones de la población. Encontramos de nuevo en este sector China; país muy activo.

2.4. Poder de negociación de los clientes

Indiscutiblemente, los clientes (es decir los importadores) tienen un poder de negociación muy importante. Sin ellos, no es posible importar nuestros productos. Ellos conocen también la red de distribución y pueden ofrecer un servicio de distribución. Es una ventaja para los importadores proponer eso porque las distancias y el sistema de distribución están complicados en Canadá (el territorio está muy grande y montañoso). Así, los proveedores buscan socios con servicios completos para evitar aumentar el número de intermediarios; y por lo tanto de márgenes comerciales. De todas maneras, cada tipo de cliente (importador, distribuidor, mayorista, supermercado...) posee la licencia que ningún exportador puede obtener sin implantarse en Canadá.

Como lo hemos destacado antes, son productos de consumo diario, casi de primera necesidad, con una oferta muy amplia y competidores muy numerosos. De hecho, aunque los importadores pueden fijar sus precios según sus proveedores, los clientes finales influyen. En efecto, pueden cambiar de verduras o frutas (debido a la amplia oferta presente en las tiendas a lo largo del año) si estiman que el precio de un producto está demasiado caro.

Para concluir, la rivalidad entre los competidores del mercado hortofrutícola canadiense está muy intensa. Los EEUU y México dominan el sector gracias a su acuerdo de libre comercio. Aun siendo así, las actuales negociaciones de libre comercio entre Canadá y la UE dejan prever un cambio en esta rivalidad, como la presencia crecente de productos chinos.

3. El mercado objetivo

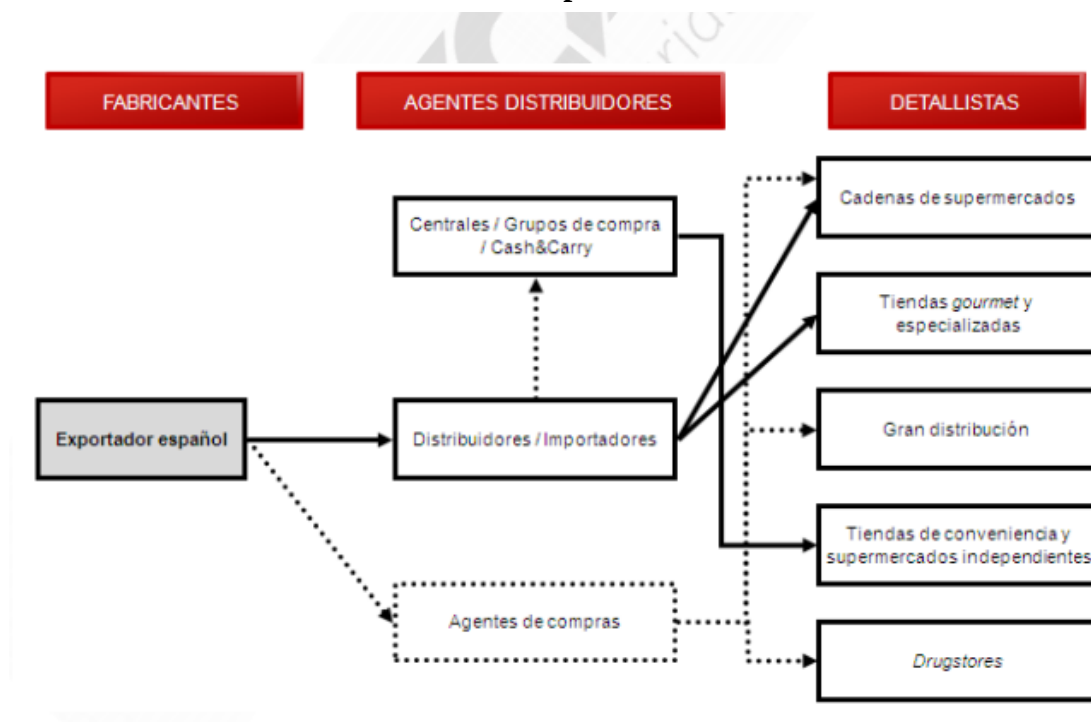
En calidad de horticultor andaluz, el mercado de referencia en Canadá que ofrece mejores oportunidades apunta a los consumidores de negocios al por menor. Este comercio está constituido por supermercados, almacenes o tiendas gourmet, tiendas especializadas (carnicería, frutería...), tiendas de conveniencia (Alimentation Couche-Tard), farmacias (Shoppers Drug Mart), estaciones de servicio o tiendas de descuentos. Al final, cuenta con 24 000 establecimientos.

Los centros urbanos importantes son relativamente pocos y muy distantes entre sí. Ya se ha comentado el tamaño del territorio canadiense. Existen pocas empresas que hayan establecido centros logísticos para almacenamiento y redistribución de mercancías a lo largo de Canadá. La mayor parte de estos se sitúan en Halifax, Montreal, Toronto y Vancouver pero la dificultad para llegar a las distintas regiones y las características distintivas de cada uno de ellas complican la comercialización del producto. Por tanto, colaborar con importadores es la opción adecuada.

3.1. Los detallistas mayores

Los negocios al por menor suelen organizar sus importaciones de diferente modo (vea ilustración 10). Las cadenas de supermercados tienen sus propios mayoristas que centralizan todas sus compras, bien regionalmente como Costco, o para toda Norteamérica como Wal-Mart. Las pequeñas tiendas gourmet y otros establecimientos independientes pueden referirse a varios mayoristas. Suelen ser empresas medianas que introducen al comerciante los productos.

Ilustración 10: distintas soluciones de importación



Fuente: Nota sectorial Mercado del mango y el aguacate en Canadá, Proexca para Canarias 2014

Lo que suele pasar es la importación de productos a granel para luego venderlos transformados con la marca del distribuidor o marca blanca.

También se puede actuar a través de un bróker. Aunque no se ha recogido en la ilustración anterior es utilizada de manera habitual en Canadá. El bróker es un agente independiente que no toma posesión del producto y actúa como intermediario entre comprador y vendedor. Puede actuar por la cuenta del exportador, del productor o del importador. Normalmente; los bróker están especializados en un área geográfica o incluso en una familia de productos y conocen bien el mercado¹³.

El mercado está concentrado en tres principales cadenas. Cada una posee tiendas de tipo: supermercados, tiendas alimenticias especializadas, tiendas de conveniencia y depósito. De esta manera, atienden a más consumidores del mercado. Las principales cadenas en Quebec en 2009¹⁴ son Loblaws/Provigo¹⁵ (bajo las tiendas *Provigo*, *Maxie* et *Maxie&Cie*,

¹³ En Canadá, hay una lista de bróker federado en la página web Government of Canada. Disponible en <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/services/cb-cd/cb-cd-eng.html>

¹⁴ Revue Internationale de cas en Gestion (RICG) (2014), *Portrait du secteur des magasins d'alimentation au Québec*, Montreal

¹⁵ http://www.loblaws.ca/en_CA.html

Entrepot...), Sobeys/IGA¹⁶ (bajo las tiendas *FreshCo*, *IGA*, *Lawtons*, *Drugs Foodland*, *Price Chopper* y *Thrifty Foods*), y Metro¹⁷ (bajo los letreros *Metro*, *Metro Plus*, *Super C* y *Food Basics*). Son representativos de lo que opera al nivel nacional añadiendo Canada Safeway¹⁸.

El hecho que el sector esté saturado impone una guerra de precios y servicios constante al consumidor entre los detallistas de los supermercados. La competencia es fuerte y agresiva y por lo tanto busca alcanzar precios baratos con cada tipo de producto presente en las estanterías. Además, Wal-Mart y Target son nuevos entrantes que tiran los precios abajo igualmente. Costco también basado en el modelo de tienda de descuento (como Lidl) y otras tiendas a precio único como Dollarama siguen esta tendencia.

Una estrategia casi opuesta se opera con las tiendas gourmet. Sin embargo, excepto con los productos exóticos, estas tiendas favorecen a las verduras y frutas locales, a riesgo de reducir su oferta a los consumidores. Algunos nombres de tiendas gourmet famosas en Canadá son:

- Tree of Life Canada¹⁹, a Kehe Company.
- DPI Speciality Food West²⁰, Ontario

En la parte que trata de la estrategia de exportación a adoptar, nos posicionaremos en cuanto a la mejor solución por los productores españoles, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades.

3.2. Comportamiento de los consumidores

En primer lugar, es importante saber que Canadá no tiene por el momento una identidad alimentaria fuerte. Se observa mucho una influencia de la comida estadounidense y francesa/inglesa. Además, cuenta con la afluencia de inmigrantes que vienen con sus cocinas tradicionales locales buscando alimentos extranjeros. Como consecuencia, según la región o provincia, la cultura alimentaria no es la misma. Por eso, es imposible estructurar una carta de costumbre alimentaria a nivel nacional (distinguiendo la parte inglesa y la parte francesa) y utilizarla para elegir un mercado de entrada.

Asimismo, los nuevos gustos y hábitos de consumo alimentario se imponen en Canadá entera. Por lo tanto, no haría falta una segmentación con base a los hábitos culinarios ya que los

¹⁶ <http://corporate.sobeys.com/at-a-glance/>

¹⁷ <http://corpo.metro.ca/en/about-us/food-segment.html>

¹⁸ <http://www.safeway.com/ShopStores/Our-Story.page>

¹⁹ <http://treeoflife.ca/Join-The-Team/Become-a-Supplier>

²⁰ <http://www.dpispecialtyfoods.com/>

consumidores buscan más o menos los mismos productos hortofrutícolas. La opción de provincia escogida para implantarse dependerá de la cantidad de tiendas disponibles y del nivel de multiculturalidad de la región. Las nuevas tendencias que se observan en general son:

- ✓ Sabor: étnicas y fuertes
- ✓ Salud: culto del cuerpo y deseo de mantenerse joven (los que buscan eso tienen gran poder adquisitivo)
- ✓ Alimentación ecológica, buscando alimento “*Free from...*” gluten por ejemplo
- ✓ Seguridad: higiene de los alimentos

Los productos hortofrutícolas se inscriben en el desarrollo de estas tendencias.

Los cambios del consumo de frutas y verduras obedecen a los factores económicos, sociales y tecnológicos. El incremento de los ingresos percibidos por la mayor parte de las poblaciones permite aumentar el gasto en alimentos. Como consecuencia, no duda en comprar productos más caros pero frescos. La consciencia ecológica y las preocupaciones de la población de los efectos de los productos químicos en el medio ambiente piden un tratamiento específico de los productos hortofrutícolas. El envejecimiento de la población de altos ingresos con alto nivel de educación, que se retira más temprano, tiene más tiempo libre para viajar, leer e informarse con respeto a los productos ideales por su salud. En el mismo sentido, cada día hay más dietas vegetarianas o semi-vegetarianas prescritas a pacientes.

Los comerciantes mayoristas y las empresas se esfuerzan por mantener todo el año una oferta abundante de verduras y frutas sobre sus escaparates para responder a la nueva dieta de los consumidores. En efecto, estos son conscientes de la importancia de su salud y de su bienestar físico. También se preocupan de la salud de sus niños. Los padres están dispuestos a gastar dinero en una alimentación más sana para sus hijos. En 2014, los Canadienses gastaron alrededor de 10% de sus ingresos en alimento. En 2013, 31 % de los consumidores estuvieron dispuestos a pagar más para consumir productos mejor para su salud.

También, ven mucho la televisión y hay un entusiasmo claro con los programas de cocina²¹. “Food Network Canada” es una cadena que funciona 24 horas y trata exclusivamente del alimento. De hecho, los consumidores compran lo necesario e intentan reproducir las recetas.

²¹ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España (2013), *El mercado de la alimentación en Canadá*, Toronto.

Sabiendo que la preocupación actual es la de comer sano, las recetas realizadas por los programas utilizan muchas frutas y verduras.

Para finalizar, cabe destacar que el producto español tiene buena prensa entre consumidores e importadores y en general se considera un producto con una buena relación calidad/precio²². En la actualidad se conoce cada vez más productos “Made in Spain” de alta reputación e imagen.... Algunos de estos productos son galletas, aceitunas, vinos y picos. Podemos creer que si los compradores buscan productos de calidad, bueno para su salud, se orientarán hacia productos españoles.

3.3. Perfiles de los consumidores

En nuestro mercado objetivo, se distingue dos perfiles: el perfil Gourmet y el perfil de comprador de supermercado.

Por un lado, los consumidores de perfil Gourmet buscan alimentación de calidad y saludable y compran mucho en las tiendas especializadas y gourmet. El director de la empresa andaluza FRANJUBAPAN S.L exporta sus productos en EEUU. Describe los consumidores gourmet como gente de más de 45 años²³. 60% tienen una educación universitaria que les permiten tener un nivel socioeconómico alto (80% ganan más de \$100 000). Son personas que suelen viajar y por lo tanto quieren probar recetas y productos novedosos.

Estos consumidores también buscan la facilidad de preparación con porciones individuales de comida preparada de calidad y cómoda. Según NASFT (National Association for the Specialty Food Trade), los productos gourmet del futuro deberían proponer un envase funcional, atractivo, individual o de dos raciones.

Por otro lado, los consumidores de supermercados son clientes que quieren optimizar su tiempo pero buscan también productos saludables. Les gusta tener un abanico de productos con diferente gama de precio en un mismo sitio. De esta manera, pueden elegir productos de alta gama o no, biológico o no, locales o extranjeros. Gracias a esta gran variedad y sus

²² Asociación de Marcas renombradas españolas (2012), *Cumbre de Internacionalización 2, Propuesta para la competitividad exterior de las empresas españolas*, Madrid

²³ Cátedras Extenda de internacionalización, Casos de internacionalización de empresas andaluzas, 2011, Extenda-Agencia andaluza de Promoción Exterior, S.A.

amplios horarios de apertura, *The Food Institute's Food Industry Review* afirma que el gasto en alimento en casa se prevea en alza. Ontario y Quebec son las dos ciudades con las mejores ventas en supermercados.

A la hora de comprar productos orgánicos, la barrera principal es el precio de esos productos. En efecto, la principal ventaja de los supermercados sigue siendo el precio más atractivo respecto de las tiendas pequeñas.

Los estudiantes, cualquiera que sea su nacionalidad, suelen ir en supermercados porque tienen más probabilidad de encontrar productos similares a sus hábitos de consumo y compras. Sin embargo, poco tienen medios de locomoción y deben utilizar transportes públicos. Por lo tanto, es importante estudiar el acceso a los supermercados antes de elegir.

Por supuesto, los consumidores son principalmente familias ya que las ofertas suelen corresponder a sus necesidades de compras (ofertas en volumen, formato familiar...). Se componen en general de 1 niño en 2011 (véase Anexo 3) (la Tasa Global de Fecundidad de Canadá en 2014 es igual a 1,59²⁴).

Aunque los consumidores gourmet buscan consejos e informaciones en las tiendas antes de comprar, los consumidores de supermercados suelen repetir sus compras y por lo tanto utilizan mucho Internet. Siempre en búsqueda de aprovechar su tiempo, piden por internet su lista de la compra y solo deben ir a recoger sus bolsas. Todavía no está muy bien implementado en los hábitos de compras pero este fenómeno va creciendo y sobre todo generalizando en Canadá.

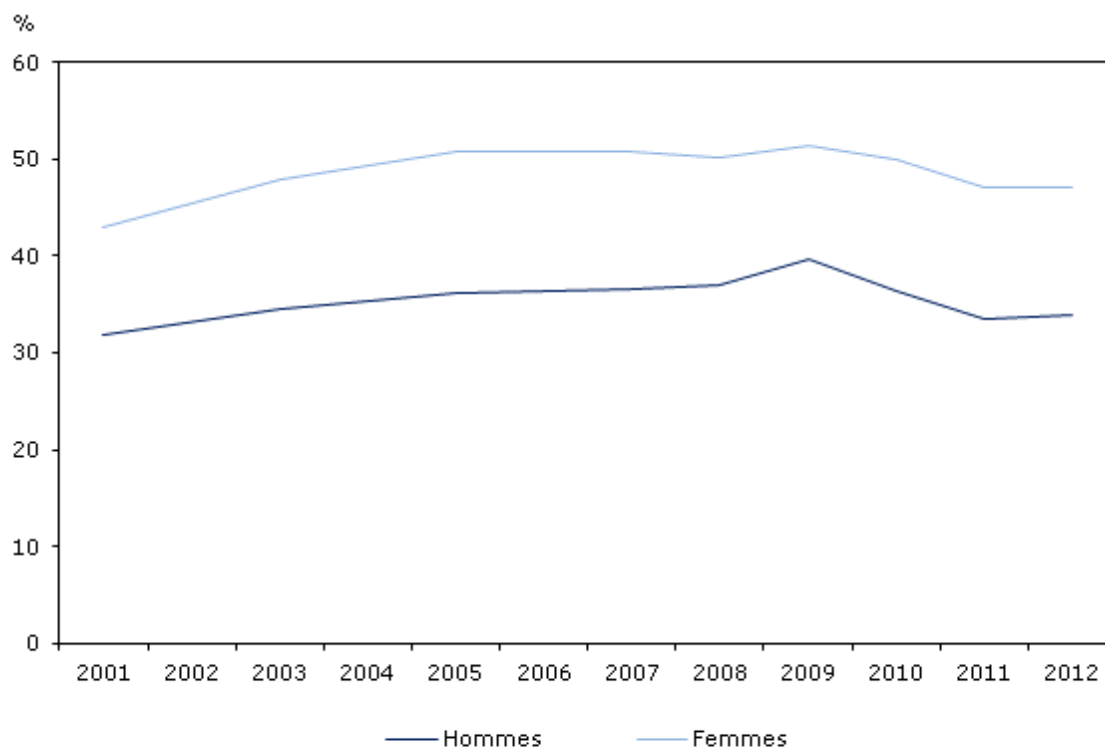
3.4. Consumo en el mercado objetivo

En 2012, la población nacional consumía frutas y verduras por lo menos cinco veces al día (Ilustración 11). Las mujeres (47%) consumían más que los hombres (33,9%)²⁵.

²⁴ Statistique Mondiale. Disponible en <http://www.statistiques-mondiales.com/canada.htm>

²⁵ Encuesta canadiense de la frecuencia del consumo de frutas y verduras de 2012. Disponible en <http://www.statcan.gc.ca/pub/82-625-x/2013001/article/11837-fra.htm>

Ilustración 11: Porcentaje de persona de más de 12 años declarando consumir más de 5 frutas y verduras al día entre 2001 y 2012, según el sexo



Source : Statistique Canada, Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes.

Las mujeres de mayores de 35 a 65 y más años son las mayores consumidoras de frutas y verduras. Los hombres las consumen más entre 12 y 19 años.

A la pregunta “¿Come cinco frutas y verduras al día?”²⁶, los resultados de los residentes de Quebec (46,8%) fueron superiores al medio nacional (40,6%); Colombia-Británica, Yukón y los Territorios del Norte-Oeste fueron similares mientras que las otras provincias fueron inferiores.

Las tendencias de compras de frutas en Canadá²⁷ son:

- 1- Bayas
- 2- Plátanos
- 3- Manzanas
- 4- Uvas
- 5- Naranjas

²⁶ Encuesta canadiense de la frecuencia del consumo de frutas y verduras de 2012. Disponible en <http://www.statcan.gc.ca/pub/82-625-x/2013001/article/11837-fra.htm>

²⁷ Canadian Produce Marketing Association (CPMA)

- 6- Sandias
- 7- Mandarinas
- 8- Cerezas
- 9- Peras
- 10- Pinas

Y los consumos crecientes son los caquis, cerezas, aguacates, kiwis y bayas.

En 2013, los volúmenes consumidos de frutas por provincia más importantes del territorio fueron en:

- Ontario: 266 564 toneladas
- Columbia-Británica: 227 767 toneladas
- Quebec: 207 482 toneladas
- Nueva-Escocia: 19 971 toneladas

En cuanto a las verduras, los consumos canadienses principales son:

- 1- Tomates
- 2- Patatas
- 3- Pimientos
- 4- Ensaladas empaquetadas
- 5- Zanahorias
- 6- Cebollas
- 7- Setas
- 8- Pepinos
- 9- Lechuga

Los consumos crecientes son las alcachofas, quimbombós, coles rizadas, jengibres y batatas.

En 2013, las provincias que consumieron más de verduras importadas fueron:

- Ontario: \$CAN 1 477 532 338
- Columbia-Británica: \$CAN 584 166 910
- Alberta: \$CAN 301 177 863
- Quebec: \$CAN 170 761 776

3.4.1. El consumo ecológico

El mercado varía en 2010 entre 2,2 y 2,8 mil millones de dólares canadienses (1,4 y 1,9 mil millones €)²⁸. Ontario y Quebec son los principales consumidores.

En 2009, el 78% de las importaciones de verduras biológicas fueron:

1. Lechuga
2. Espinaca
3. Zanahoria
4. Coliflor
5. Brócoli

EEUU dominan de manera significativa el mercado seguido por Méjico, República Dominicana, Países Bajos e Israel²⁹.

En cuanto a las frutas y según las mismas estadísticas, en 2009, el 83% de las importaciones canadienses en valor fueron:

1. Uva
2. Plátano
3. Arándano
4. Fresas y frambuesas
5. Cítricos

De nuevo, EEUU domina el mercado seguido por Chile, Méjico, Ecuador, Columbia y Costa Rica.

El medio ambiente, la economía local, la salud y el sabor son las motivaciones para comprar biológico³⁰. La barrera principal siendo el precio. Como consecuencia, los consumidores tienen estudios universitarios e ingresos superior a 90 000\$CAN (60 900€).

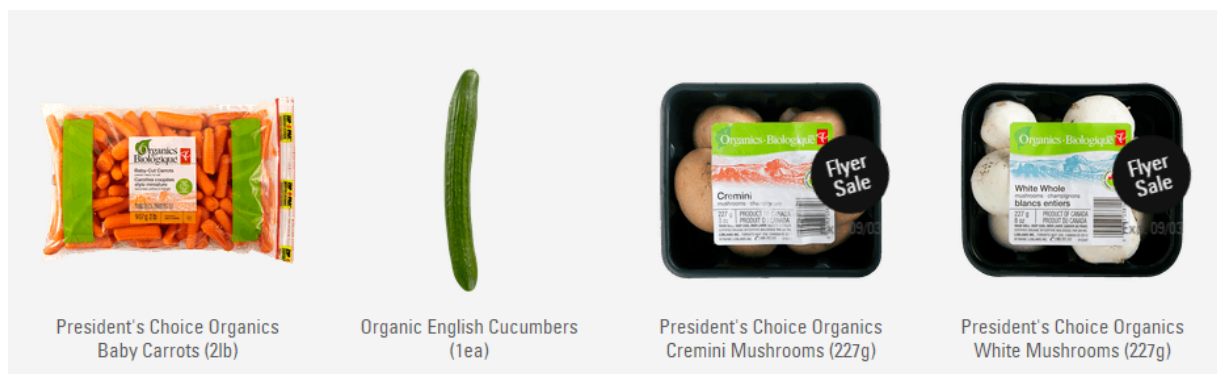
El 86% de los consumidores encuestados afirman comprar sus productos en supermercados. Se presentan en las estanterías embalados en bolsita o canastilla (imágenes abajo) o al granel.

²⁸ Estudio de Eco Ressources Consultants. Disponible en <http://www.biolineaires.com/articles/actualite/949-la-bio-au-canada--un-marche-en-evolution-qui-s-organise.html#.Ve1t5jYVjIU>

²⁹ Estadísticas del comercio de productos agrarios de Canadá de 2010

³⁰ Sondeo de 2011 de Filière biologique du Québec

Ilustración 12: Envases tradicionales de productos biológicos



Fuente: *Loblaws*

IV. ANÁLISIS INTERNO

Hace algunos años, las PYMES españolas se han incorporado masivamente a la internacionalización. Desde 1997 hasta 2009, aproximadamente 5000 PYMES españolas han comenzado a exportar de forma regular³¹. Los gerentes son conscientes de la importancia de la exportación para la continuidad de sus empresas y del apoyo público ofrecido para competir.

*“España es el octavo exportador mundial de productos agroalimentarios y el cuarto de la Unión Europea (UE). Los aceites, frutas y verduras, carnes, pescados, vinos y cervezas producidos y elaborados en nuestro país gozan de enorme prestigio en todo el mundo por su alta calidad y son embajadores de la Marca España”.*³² Las exportaciones relacionadas representaban en 2013 el 15,5% del total de ventas al exterior de España.

Entre sí, Andalucía juega un papel clave en su país con respecto a la exportación. En efecto, como lo reporta un artículo de *Es Andalucía* de Febrero 2015, *“Por primera vez desde 2009, Andalucía, [esta] líder nacional de exportaciones agroalimentarias en 2014”*.

1. Situación actual de las exportaciones en Andalucía

En 2014, las exportaciones de Andalucía representaron el 18,1% del PIB. El 56, 3% de estas tuvieron como destino la Unión Europea. Sin embargo, Andalucía intenta diversificar su carta de clientes. La región exporta en 26 países de Asia, 21 de África y 19 de América Latina tomando en cuenta el futuro económico de los países emergentes³³.

1.1 Perfiles de las empresas exportadoras

En 2012, según las estadísticas del Observatorio de la internacionalización de la economía andaluza, el 44% de las empresas exportadoras fueron pequeñas³⁴ y el 26% medianas³⁵. Dentro de ellas, más del 74% fueron exportadores regulares y el 31% tuvo entre 11 y 20 años

³¹ Asociación de Marcas renombradas españolas (2012), *Cumbre de Internacionalización 2, Propuesta para la competitividad exterior de las empresas españolas*, Madrid

³² <http://marcaespana.es/talento-e-innovaci%C3%B3n/sectores-punteros/sector-agroalimentario/cuestion-de-buen-gusto>

³³ Observatorio de la internacionalización de la economía andaluza, Estadística del sector exportador de Andalucía, año 2012. Disponible en <http://www.extenda.es/web/opencms/servicios/observatorio/>

³⁴ Menos de 50 empleados

³⁵ Menos de 250 empleados

de experiencia. Por consecuencia, Andalucía agrupa numerosas empresas con experiencia en el mercado internacional. El primero sector es lo de materia prima, productos industriales y bienes de equipo con el 31,3% de empresas exportadoras, seguido de las empresas agroalimentarias (30,5%).

En cuanto a la marca, el 54,5% exporta con la marca España y el 37,6% sin marca. Parece que algunos (más de la mitad) confían en la reputación e imagen de España para vender sus productos.

Cuando se trata de exportar al resto del mundo (y no a la UE), el 53,1% de los andaluces exportan directamente y el 24,4% colaboran con intermediarios.

En Andalucía, el propietario de la empresa suele ser el responsable de las exportaciones. En efecto, un poco más de la mitad emplean recursos humanos dedicados exclusivamente a la exportación. Que sea director comercial o director del departamento de exportaciones, la mayoría hablan inglés (59,7%) y francés (21,1%). Una ventaja para trabajar con Canadá. Suelen tener experiencia en el extranjero y nivel de estudios universitarios en idioma o comercio exterior.

En el sector agroalimentario, durante los 5 primeros meses de 2015, las exportaciones de Andalucía fueron en primer lugar las hortalizas/verduras, en segundo, las frutas/frutos, en tercero, las aceitunas de mesa, en cuarto, los cítricos y, por último, las almendras³⁶.

1.2. Objetivos y motivaciones de los exportadores

En 2012, Extenda realizó una encuesta sobre los objetivos y motivaciones de los exportadores. Las tablas 4 y 5 ordenan los resultados.

³⁶ Observatorio de la internacionalización de la economía andaluza, Estadística del sector exportador de Andalucía, año 2012. Disponible en <http://www.extenda.es/web/opencms/servicios/observatorio/>

Tabla 3

OBJETIVOS, MOTIVACIONES, NECESIDADES Y LIMITACIONES EN LOS MERCADOS EXTERIORES

PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS*

Objetivos en los mercados exteriores	% respuestas
Captar nuevos clientes en los mercados exteriores en los que ya ha vendido antes.	74,1%
Vender más a los clientes extranjeros que ya tiene.	72,6%
Diversificación de mercados y riesgo.	53,7%
Optimización de procesos, organización o gestión	15,0%
La empresa no tenía previsto ningún objetivo estratégico de comercio exterior para este año	13,8%
Reducción de costes de localización y transacción.	9,5%
Ocupación de capacidad productiva sobrante.	7,2%
Búsqueda en el exterior de recursos naturales, financieros o tecnología para mejorar su cadena de valor.	3,9%

*Respuesta múltiple, se selecciona tres opciones

Mejorar sus cifras de negocios con nuevos clientes en mercados ya conocidos y **con** clientes actuales son los dos objetivos principales de los exportadores andaluces en 2012.

En el sector agroalimentario, la diversificación de mercados y riesgos y la ocupación de capacidad productiva sobrante fueron los principales objetivos.

Tabla 4

PRINCIPALES MOTIVACIONES DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS*

Motivaciones para acceder a los mercados exteriores	% respuestas
Mayor rentabilidad e incremento de beneficios	73,5%
Buscar alternativas al lento crecimiento, estancamiento o caída del mercado nacional	60,4%
Mejora del prestigio o imagen de la empresa	48,1%
Cambios de mentalidad y actitudes en la empresa	36,8%
Aprovechar nuevas oportunidades ante la entrada en el mercado nacional de empresas competidoras extranjeras	20,6%
Seguimiento de competidores nacionales, que están exportando	11,9%
Presión institucional o de los propios clientes	4,6%

*Respuesta múltiple, se selecciona tres opciones

Los exportadores andaluces deciden exportar para mejorar su rentabilidad y buscar alternativas al mercado nacional.

Si bien tienen motivaciones y objetivos, las empresas se enfrentan también a factores que dificultan la exportación. Les cuesta localizar posibles clientes o socios. La alta

competitividad de algunos mercados ralentiza el proceso. Los riesgos de cobro y las fluctuaciones de cambio y tipo de interés acongojan los trámites. Para reducir estos límites, Extenda ofrece muchas acciones al mercado internacional. En 2014, las empresas participaron sobre todo a misiones comerciales y ferias internacionales para encontrar oportunidades en el exterior.

1.3. Las exportaciones hortofrutícolas

El 10,9% de las empresas exportaron legumbres y hortalizas y 10,1% de empresas vendieron frutas al mercado exterior. En 2014, 31,5% de las ventas al exterior fueron aceite, frutas y hortalizas³⁷.

Durante los 5 primeros meses de 2015, Almería es la primera provincia con el 45,5% de los productos hortofrutícolas exportados. En cinco meses, ha vendido 1 278 millones € de mercancías. Huelva y Sevilla son las siguientes con el 24,2% y 14,3% respectivamente de las ventas³⁸.

2. El sector hortofrutícola andaluz

Fruto de la fuerte imagen de la dieta mediterránea reconocida como buena para la salud, los productos hortofrutícolas españoles ya tienen una ventaja competitiva. Además, la riqueza hortofrutícola de Andalucía ocupa todo el territorio y permite ofrecer una amplia gama de productos. También es un sector estratégico en la economía de la región ya que genera empleo y proporciona valor añadido a los productos agrarios. Si nos fijamos en el sector hortofrutícola, la producción de frutas suma 11 millones de toneladas y un valor de exportación de 7.000 millones de euros al año. Las hortalizas generan menos valor con 4.800 millones euros al año y una producción de 16 millones de toneladas.

En Almería, priman las hortalizas: tomates, pimientos, pepinos, judías verdes, calabacines, berenjenas, melones y sandías. En las vegas de Granada encontramos el espárrago triguero, la alcachofa, la cebolla, la lechuga y el tomate cherry. Comparte su producción de chirimoyas y

³⁷ Observatorio de la internacionalización de la economía andaluza, Estadística del sector exportador de Andalucía, año 2012. Disponible en <http://www.extenda.es/web/opencms/servicios/observatorio/>

³⁸ Es Andalucía, Con un crecimiento del 10,3% Andalucía lidera exportaciones hortofrutícolas en los cinco primeros meses, artículo de Julio 2014. Disponible en <http://www.europapress.es/esandalucia/sevilla/noticia-andalucia-lidera-exportaciones-hortofruticolas-cinco-primeros-meses-ano-crecimiento-103-20150723164743.html>

aguacates con Málaga. Allí también se cultiva el limón y la uva pasa. Las fresas de Huelva son muy famosas también así que sus mandarinas y castañas. La Junta de Andalucía comenta que *“Sevilla es la principal productora andaluza de cítricos, melocotones y tomates para industria y Córdoba, en la comarca de la Campiña Baja, destaca por la producción de naranjas.”*³⁹

Los productos gozan de una producción de calidad extraordinaria. Además, se han realizados muchos esfuerzos para satisfacer a los clientes nacionales e internacionales. Se han desarrollado un sistema de certificación que controla la producción agrícola, una agricultura ecológica o una producción integrada. Son inversiones significativas que garantizan la calidad de los productos andaluces.

Las certificaciones más famosas de Andalucía son: la Denominación de Origen Protegida ‘Chirimoya de la Costa Tropical de Granada-Málaga’ (ilustración 13), la Indicación Geográfica Protegida ‘Espárrago de Huétor-Tájar’ (ilustración 14) y la Indicación Geográfica Protegida ‘Tomate La Cañada’ (ilustración 15), en Almería⁴⁰.



Ilustración 13



Ilustración 15



Ilustración 14

Para asegurarse un nivel alto de competitividad, los controles e inspecciones regulares de cumplimiento de exigencias europeas son primordiales. Además, los consumidores son cada vez más exigentes y por eso los controles son obligatorios para ganar su confianza. La Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía insiste en los controles oficiales siguiendo el Reglamento (CE) N° 882/2004.

³⁹ Junta de Andalucía, Mercado exterior. Disponible en http://www.juntadeandalucia.es/andalucia/economia/apertura_exterior.html

⁴⁰ Junta de Andalucía, áreas temáticas. Disponible en <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/areas-tematicas/industrias-agroalimentarias/calidad-y-promocion-agroalimentaria/denominaciones-de-calidad/frutas-y-hortalizas.html>

El sector de frutas y hortalizas de la Unión Europea está regulado por su parte en el Reglamento (CE) nº 1234/2007, que establece una Organización Común de Mercados única (OCM) para dicho sector.

Los productores tienen la posibilidad de agruparse en OPFH (Organizaciones Productores de Frutas y Hortalizas). Si reúnen un mínimo de socios y valor de producción, pueden ser considerados como entidades OPFH. También deben cumplir algunas normas de funcionamiento definidas entre los Estados Miembros de la UE. La base de esta normativa es garantizar la calidad y cantidad de la producción hasta el objetivo de optimizar los costes de producción y estabilizar los precios. Se pueden obtener ayudas para financiar el plan de acción a través del Programa Operativo. Organizaciones tan bien estructuradas y seguidas por la UE son garantías de profesionalidad y de buena salud financiera para los importadores canadienses.

Desde el punto de vista canadiense, España, en 2012, es el vigésimo país suministrador de productos agroalimentarios (ocupa la misma posición que en 2011), con una cuota de mercado del 0,73% y 236,66 millones de dólares CAD en importaciones. Entre 2008-2013 se ha producido un espectacular crecimiento, superior al 25%, en las importaciones agroalimentarias procedentes de España. Pero, por el momento, Andalucía no trata con Canadá. Por tanto, parece claro que puede utilizar su experiencia y pericia con respeto a los productos hortofrutícolas exportados para seguir a sus vecinos provinciales ya establecidos en Canadá.

2.1. La producción ecológica



Ilustración 16: Sello europeo de la certificación ecológica

En 2013, Andalucía dominaba el mercado nacional⁴¹. En el estudio, las tablas por provincia demuestran claramente que la capacidad productiva ecológica de Andalucía esta muy superior al resto del país y vista como una alternativa económica rentable.

⁴¹ Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Disponible en <http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/frutas-y-hortalizas/>

Algunas cifras de 2013 son:

- Sobre 34 370 operadores nacionales, 10 081 cultivan en Andalucía
- Sobre 1 610 128ha de superficie, 806 726ha estan andaluces
- Sobre 243 846ha superficie de cultivo de tierras arables, 45 133ha estan andaluces
- Sobre 8 793ha superficie de cultivo hortalizas frescas, fresas y setas cultivadas, 4 086ha se producen en Andalucía.
- Sobre 3 894 industrias relacionadas con la producción vegetal, 1 001 están de Andalucía.

La ilustración 17 nos da una imagen positiva de la producción biológica de Andalucía ya que entre 2013 y 2014, las superficies de cultivo de hortalizas, cítricos y frutales aumentaron respectivamente del 51,17%, 12,43% y 6,30%.

Ilustración 17: Variación de la superficie ecológica en Andalucía entre los años 2013 y 2014

DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD, INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS Y PRODUCCIÓN ECOLÓGICA
ESTADÍSTICAS PROVISIONALES DE LA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA A 31/12/2014

Variación de la superficie Ecológica en Andalucía entre los años 2013 y 2014

Cultivo	2013	2014	Incremento (ha)	%(incremento/2013)
Cereales y leguminosas	44.548,10	53.622,77	9.074,67	20,37
Hortalizas y tubérculos	4.086,42	6.177,47	2.091,05	51,17
Cítricos	3.724,82	4.187,63	462,81	12,43
Frutales	914,46	972,07	57,61	6,30
Olivar	53.825,75	58.004,45	4.178,70	7,76
Vid	670,32	757,79	87,47	13,05
Frutos secos	35.932,36	36.552,73	620,37	1,73
Plataneras y subtropicales	787,04	885,19	98,15	12,47
Aromáticas y medicinales	245,75	454,11	208,36	84,79
Bosques y recolección silvestre	142.124,90	136.456,49	-5.668,41	-3,99
Pastos praderas y forrajes	485.354,09	515.288,73	29.934,64	6,17
Barbecho y abono verde	34.430,02	39.973,26	5.543,24	16,10
Semillas y viveros	24,96	17,08	-7,88	-31,57
Otros	57,57	144,47	86,90	150,95
Total	806.726,56	853.494,24	46.767,68	5,80

FUENTE:
CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, PESCA Y DESARROLLO RURAL., a partir de los datos comunicados a SIPEA, por los distintos organismos de control autorizados en Andalucía para la certificación de la producción ecológica a 31/12/2013.

José Luis García Melgarejo (2013), director general de la asociación Ecovalia, afirma que:
“Hace tiempo que se desbancó a Italia en el liderazgo de este mercado y somos los

campeones mundiales en la producción ecológica, aunque muchos españoles no lo saben“⁴². Además, Andalucía genera El 40% de la producción. Más de la mitad del 1.800.000 hectáreas de agricultura ecológica certificadas en España son andaluzas. Así, la facturación de los productos ecológicos andaluces alcanza los 400 millones de euros, de los cuales el 75% se destina a la exportación. Sus países de destino son de la UE (Francia, Alemania y Suiza) y EEUU.

⁴² Es Andalucía, Andalucía vende a toda Europa productos ecológicos que apenas consume, artículo de Octubre 2013. Disponible en <http://www.andalucesdiario.es/economia/andalucia-vende-a-toda-europa-productos-ecologicos-que- apenas-consume/>

V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: DAFO

1. Amenazas

Las condiciones de exportación son difíciles con este tipo de producto. En efecto, debido a su carácter frágil y perecedero, es complicado exportarlo muy lejos y por eso se suele exportar siempre lo mismo (tomate, cebolla, melón, pepino, lechuga, sandia...). Los costes de enfriamiento son muy caros también. Por eso, los precios competitivos que imponen China están desplazando a los suministradores tradicionales de alimentos.

En el sector de la agroalimentación el gobierno canadiense es particularmente restrictivo en algunos productos y entre otros los hortofrutícolas.

Productores y consumidores cuidan de la salud humana y animal y del bienestar. La sostenibilidad del modelo global económico, social y ambiental actual está tambaleante. Por esta razón, comunidades rurales se organizan con circuitos cortos para ofrecer productos sanos (orgánicos) y algunos servicios a los urbanos. L'Union paysanne⁴³ es un sindicato agrícola y ciudadano que interviene con el gobierno, los medios de comunicación y la opinión pública para defender los intereses de los productores de Quebec. Además, Canadá quiere enfatizar sobre sus productos locales a través de una campaña amplia de un turismo culinario, por regiones.

La búsqueda I y D de suplementos alimenticios es cada vez más importante en las industrias agroalimentarias.

A propósito del mercado objetivo, la dominación del mercado por parte de tres cadenas solamente reduce el poder de acción de los proveedores españoles y aumenta su dependencia.

2. Oportunidades

La estacionalidad de la producción de frutas y verduras debido a un invierno largo y duro ofrece una oportunidad a agricultores andaluces para satisfacer necesidades alimentarias de canadienses.

Los acuerdos bilaterales entre Canadá y la UE son beneficios para España, una de las puertas de entrada de la zona europea. Además, comparten juntos estrechas relaciones con América Latina con acuerdos bilaterales o similitudes culturales.

⁴³ <http://www.unionpaysanne.com/>

El entusiasmo de la población canadiense por la cocina dietética y sana garantiza una demanda creciente de productos hortofrutícolas y sobre todo orgánicos. Junto al entusiasmo se une su poder adquisitivo creciente y sus ingresos importantes. Entre todas las tendencias que animan el mundo agroalimentario, hay dos en las que el sector hortofrutícola se tiene que focalizar⁴⁴:

- Los consumidores buscan un servicio con rapidez
- El origen de los alimentos e ingredientes es cada vez más importante

Como consecuencia, las oportunidades están en los supermercados o tiendas de conveniencia y en los productos orgánicos con certificaciones. Por cierto, aunque están tres cadenas, una vez que hemos entrado en una de ellas, nos ofrecen un extenso número de tiendas a suministrar. A ello hay que unir el envejecimiento de la población. Las personas mayores se cuidan con sus dietas especiales y tienen tiempo para elegir el mejor alimento para su salud. Así, en el futuro, Andalucía tiene que jugar con su marca de frutas y verduras reconocidas como sanas. Asimismo, ningún líder de productos hortofrutícolas biológicos se afirma en Canadá.

Por último, dos regiones aparecen económicamente superiores en cuanto al mercado hortofrutícola: Ontario y Quebec. Además de eso, Quebec tiene el consumo más creciente de productos biológicos en el territorio y la mayoría de los españoles inmigrantes viven allí.

3. Debilidades

La distancia geográfica entre Andalucía y Canadá aumenta los costes de transporte y por lo tanto la competitividad de sus productos. Por esta misma razón, tiene poca experiencia con Canadá y los países con alta tasa de crecimiento.

Al nivel económico, los bancos tienen menos libertad de acción en España. Con nueva base regulatoria, con falta de liquidez y fondo, afectados por el deterioro del rating (AAA a A+) y por último con la restricción presupuestaria, piden muchas más garantías por parte del exportador. Igualmente, el sistema de apoyo es desorganizado y es complejo por el momento, con muchos trámites duplicados.

Al nivel económico, no existe acuerdo comercial entre España y Canadá.

⁴⁴ Según la revista Speciality Food (2015)

4. Fortalezas

En término de imagen, la reputación mundial de los productos hortofrutícolas españoles de calidad ayuda a las ventas internacionales. Hoy, varios productos detienen sellos de calidad con denominación de origen.

En Andalucía, la oferta está muy amplia entre las verduras y las frutas gracias a sus diferentes provincias y sus especialidades. También tiene sus propias certificaciones (mencionados con anterioridad) y una producción importante de productos ecológicos.

A nivel político-económico, las acciones colaborativas entre el gobierno español y Marca España hacen que se estén buscando soluciones para reducir el factor tributario de las empresas, analizando lo que se hace en países fronterizos, para ofrecer más ayudas financieras o para favorecer uniones entre empresas españolas y extranjeras.

En Andalucía, los exportadores suelen agruparse, a través de OPFH u otros tipos de asociaciones, y hace muchos años que exportan en diferentes continentes. El tejido empresarial hortofrutícola se organiza mucho con cooperativas integradas verticalmente; tanto para productos tradicionales como ecológicos. Los responsables del departamento internacional son cualificados y hablan inglés y/o francés.

Tabla 5: Matriz DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1- Dominación EEUU y Méjico	O1- El clima canadiense
A2- Carácter frágil de los productos	O2- Acuerdos bilaterales entre Canadá y la UE
A3- Restricciones de importación hortícolas	O3- Poder adquisitivo de los canadienses
A4- El consumo local creciente	O4- Entusiasmo canadiense para la cocina dietética
A5- Las innovaciones para los complementos alimentarios	O5- Consumo creciente de frutas y verduras
A6- Poder de negociación de los detallistas	O6- Consumo de producto biológicos creciente en Quebec
	O7- Compras de productos biológicos en los supermercados

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1- Andalucía no puede competir con precios baratos	F1- Reputación mundial de los productos hortofrutícolas españoles.
D2- Andalucía no exporta hacia países ricos sin beneficiar de acuerdos comerciales	F2- Certificaciones biológicas reconocidas en Andalucía
D3- El sistema administrativo de exportación en España es desorganizado y ralentiza el proceso	F3- Experiencia para exportar cerca o lejos F4- Entidades OPFH reconocidas por la UE

Después de los análisis externo e interno, el DAFO pone de manifiesto que el mercado canadiense tiene oportunidades comerciales a ofrecer a los horticultores andaluces; sobre todo en la provincia de Quebec. Aunque la rivalidad es intensa y muy fuerte, queda espacio en un segmento parcialmente explorado: los productos orgánicos. La demanda existe y crece, las tiendas desarrollan esta tendencia para satisfacer sus clientes y los productores andaluces tienen la capacidad de hacerlo.

VI. ELABORACIÓN DE UNA EXITOSA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN EN CANADÁ

“Una estrategia es un conjunto de decisiones consecutivas y necesarias que debe analizar y tomar una empresa para conseguir su objetivo”⁴⁵. Cada decisión tiene un impacto sobre la próxima ya que son progresivas y encadenadas. Por eso empezaremos con el plan marketing, luego el plan de operaciones, la estructura de la organización y por último el plan económico.

La estrategia propuesta es general, serviría de base a cualquier OPFH andaluza, ya que no se aborda ninguna cooperativa específica. Por lo tanto, se intentará ser lo más concreto posible, teniendo en cuenta esta consideración.

1. Plan marketing

1.1. Los objetivos

A la hora de desarrollar un plan marketing para vender los productos, se debe definir objetivos comerciales. Deben inscribirse en la visión y misión global de la cooperativa. Una vez que los tenemos claros, todas las acciones siguientes van orientadas a lograr estos objetivos.

En este sentido, la visión de la cooperativa es de orientar los consumidores hacia un consumo de frutas y verduras responsables. Su misión es de suministrar sus clientes internacionales con productos hortofrutícolas orgánicos de calidad gracias a un sistema de producción híper controlado.

En segundo lugar, las motivaciones principales de la cooperativa hacia Canadá son de diversificar su carta de clientes extranjeros y vender su sobre-producción ya que los españoles no consumen productos orgánicos. La voluntad de la cooperativa andaluz es de convertirse en el referente de los productos orgánicos en la cadena Loblaws en 2027. Para lograrlo, hay objetivos por etapas. El primero, a corto plazo, es de aprovisionar el 50% de las ventas de los productos hortofrutícolas biológicas de los supermercados Loblaws en Quebec en enero 2020. El segundo, a medio plazo, es de aprovisionar el 50% de las ventas de las provincias de Ontario y Quebec, todavía en los supermercados Loblaws, en 2023. Y por fin, a largo plazo,

⁴⁵ Definición de Gloria Garcia (2012), Estrategias de internacionalización de la empresa- como realizar negocios internacionales: Pyramide

es de convertirse en el proveedor referente de la cadena Loblaws con respeto a las verduras y frutas biológicas en 2027 en todo el territorio de Canadá.

1.2. El producto

El producto hortofrutícola orgánico utiliza sistemas de producción ecológica que no emplean fertilizantes químicos de síntesis ni agrotóxicos para el control de plagas, enfermedades y plantas invasoras, ni métodos que provoquen un deterioro del suelo y el medio ambiente en general⁴⁶.

La denominación orgánica o biológica es el elemento de diferenciación del producto en cuanto a verduras y frutas tradicionales. Su valor añadido es su origen: Andalucía.

La gama de producto ofrecida se compone de tomates, pimientos, pepinos, judías verdes, calabacines, berenjenas, alcachofa, cebolla, lechuga, aguacates, melones, sandías, limón, uva, fresas, cítricos y melocotones; todos vendidos con marca propia.

1.3. Los clientes

La cooperativa busca a implantarse en la cadena de supermercado más importante de Quebec, Loblaws, para alcanzar a los consumidores de supermercados. Loblaws es la cadena más poderosa de la provincia.



Sus clientes tienen un poder adquisitivo alto y suelen comprar sus productos orgánicos en los Maxi o Provigo (franquicias de Loblaws). Mientras que los clientes de tiendas más especializadas buscan productos locales, los de supermercados buscan el producto orgánico. Le importa conocer el origen pero confían en las certificaciones europeas. Para comprar sus legumbres biológicos suelen ir en las tiendas de Loblaws. Aun la cadena Wal-Mart se impone en el territorio, no dirige sus ventas a los compradores ecológicos. Además, no tiene buena fama por la calidad de sus frutas y verduras.

⁴⁶ Definición de la Junta de Andalucía

1.4. Los precios

La tabla siguiente expone los precios al por menor de los mayoristas de Montreal el 31 de Julio de 2015. El método de cálculo se basa sobre los datos de las estadísticas de Canadá. Para obtener un precio, el medio de los precios según la variedad y origen ha sido calculado. Los datos eran en dólares por libra. Para proyectarse más fácilmente, han sido convertidos en euro por kilogramo. Son solo precios aproximados para tener una idea ya que la variedad y estacionalidad no permite tratar minuciosamente todos los datos. Los detalles de los precios cada día en función del origen del producto, se puede consultar en los informes “InfoHort” del precio al granel en internet⁴⁷.

Tabla 6: Precio al granel de Montreal fin de Julio 2015

Producto	Precio	€ unitario	€/kg	Apuntes
Tomates	0,51		X	
Pimientos	2,87		X	No incluye los productos biológicos porque la diferencia de precio es importante
Pepinos	1,85	X		
Judías	4,06		X	Las variaciones de los precios según el origen son muy importantes seguramente debido a su calidad
Calabacines	1,77		X	
Berenjenas	2,51		X	
Melones	2,08	X		Depende mucho del tamaño del melón
Cebollas	1,19		X	
Lechugas				Grande variedad que impone dar precio por las grandes diferencias
Espárragos	3,19		X	
Aguacates	1,06	X		México tiene el monopolio
Limones	0,58	X		Único producto que viene de España.

⁴⁷ https://infohort.agr.gc.ca/IH5_Reports/cognosSubmitter.xhtml?lang=e&report=12&pageMenuId=12

Fresas	5,74		X	
Mandarinas	1,03		X	
Naranjas	1,18		X	
Melocotones	0,66		X	

Fuente: Realización propia

En la página web InfoHort de los precios de los mayoristas, no se puede distinguir productos orgánicos del resto. Visitando la plataforma de pedidos de la cadena Loblaws⁴⁸, aunque sea los precios de venta final, nos permite tener una idea de la diferencia entre frutas y verduras tradicionales y orgánicas. Los productos biológicos suelen ser más caros en las estanterías. Según la CPMA⁴⁹, la diferencia varía entre 10 y 40%.

Al principio de septiembre, la oferta de productos biológicos en Loblaws es tomates, pimientos, pepinos, berenjenas, cebollas, limones, fresas y melocotones. Los precios son de 1€ (pepinos) a 3€ (tomates) más caros que los productos normales (al kilogramo o por unidad). Es interesante ver que no se vende cítricos, melones, calabacines, judías y espárragos, productos que podemos ofrecer.

En efecto, los costes de producción son más importantes porque la suma de trabajo por unidad de producción es más grande y no pueden hacer economía de escala con respecto a una demanda más escasa que los productos tradicionales.

Según la tabla 6, la cooperativa andaluz puede permitirse vender al supermercado sus productos un 50% más caro que los proveedores tradicionales. Los costes de transporte se incorporan al precio. En efecto, los consumidores con alto poder adquisitivo están dispuestos a pagar más. Por ejemplo, en Loblaws, al principio de septiembre, compran tomates biológicos a 5,97€/kg, pepinos biológicos a 2,36€ el unidad, fresas biológicas a 10,40€/kg. Además, es importante valorar el valor añadido del producto, rentabilizar los costes de transporte y los recursos humanos desarrollado. Igualmente, vale la pena informarse sobre los precios practicados de EEUU, actual referente en el mercado biológico, para ser competitivo.

⁴⁸ <https://shop.loblaws.ca/Food/Fruits-%26-Vegetables/c/LSL001001000000>

⁴⁹ The Canadian Produce Marketing Association

1.5. Distribución

Los márgenes comerciales de cada distribuidor pueden variar según su especialidad. Es muy importante ser consciente de esos márgenes a la hora de determinar su precio de venta. En la ilustración siguiente, los porcentajes aplicados al precio de venta según el intermediario están escritos.

Ilustración 18: Margen comercial en porcentaje en EEUU, 2011



Fuente: Capítulo FRANJUBAPAN S.L, *Casos de internacionalización de empresas andaluzas*, 2011, Extenda-Agencia andaluza de Promoción Exterior, S.A.

Estos tres cubos representan las tres etapas principales cuando se plantea la exportación de producto en EEUU, la cual es similar a Canadá. Por lo tanto, un importador aplicara un margen comercial de 30% a 40% desde el precio de venta del productor, el distribuidor un 4-8% al precio del importador y por fin, si el distribuidor vende el producto a tiendas no tradicionales, otro 33% de margen se aplicará. Afortunadamente, no es necesario utilizar todos los intermediarios en nuestro mercado objetivo. Las estadísticas de Canadá nos indican que los mayoristas/distribuidores de productos alimentarios aplican un margen bruto de 16,7% y los de productos agrícolas de 8,7% en 2011. Los supermercados practican márgenes escasos, entre 0,4% y 3% estos 10 últimos años pero en cambio esperan una rotación de stock muy regular. Por eso, parece ser la opción más económica si aseguramos entregas regulares y completas.

Los productos van a ser vendidos al granel o ya empaquetado a la cadena Loblaws. Las negociaciones se hacen con el mayorista de la cadena. Una vez que el mayorista tiene la entrega, no hay más intermediarios que intervienen. Loblaws puede distribuir los productos andaluces directamente en sus tiendas. Al principio, la cooperativa andaluza solo busca una distribución en los supermercados. Es un reto arriesgado, por lo tanto antes de empezar las negociaciones hay criterios a tener en cuenta. ¿Qué riesgos asume? ¿Cuáles son sus ingresos? ¿De qué información dispone? ¿Hay promoción incluida? ¿Con qué tipo de contrato funciona?

La estrategia consiste en afirmarse con el origen Andalucía. Por consecuencia, las frutas y verduras empaquetadas ya tendrían el etiquetado en francés e inglés y los sellos de certificaciones correspondiente.

Loblaws determina su agente con quién vamos a colaborar 21 días antes de la exportación. Seguro que no sea el responsable con quién hemos firmado el contrato. Sería el responsable del pedido y quizás cambiará el próximo pedido. Es con él que se planificará el lugar de la entrega.

Se puede proponer reducciones en función del tamaño del pedido o en función de las acciones comerciales (y promocionales) de la cadena de supermercado pero no se tratará con este agente. Los términos y condiciones de ventas de los proveedores de Loblaws están disponibles en la página web 1EDISOURCE⁵⁰.

1.6. Comunicación

1.6.1. Hacia el distribuidor

Puesto que el mercado parece de difícil acceso y con muchos competidores, es recomendable tener un posicionamiento muy claro y muy bien justificado en la mente de los compradores.

Dado la imagen internacional de los productos hortofrutícolas de Andalucía, la cooperativa debe posicionarse con una identidad fuerte. Aunque no se puede ver un logo y los sellos de certificaciones en las estanterías al granel, la cooperativa debe asociar su posicionamiento a un logo, símbolos y un eslogan para seducir a Loblaws. No es porque frutas y verduras al granel que no se pueden tener un posicionamiento y un marketing desarrollado. Los eslóganes “The New-Zealand way” o “Pure Ireland” ayudan al éxito de sus productos agrícolas.

⁵⁰ [http://www.1edisource.com/trading-partner-updates?urlid=Loblaws Standard Terms and Conditions](http://www.1edisource.com/trading-partner-updates?urlid=Loblaws%20Standard%20Terms%20and%20Conditions)

Nuestro posicionamiento es una oferta de productos frescos biológicos, de alta calidad. La línea de comunicación a seguir debe orientarse con el valor biológico de los productos y su origen. Así, el eslogan puede ser: “Natural Andalucía”, “Andalucía, free from clouds”. El logo de color verde y blanco representativo de la cooperativa se integra en cada documento de comunicación redactado en francés y también en los legumbres embalados. Debe permitir a los consumidores reconocer de primera vista nuestros productos en los escaparates.

Para seducir Loblaws (y confortarse en la elección de este mercado), es importante estar presente en ferias internacionales (de preferencia en Quebec, el SIAL, por ejemplo) e invitarlo a encuentros. A los canadienses les gusta ver esfuerzos por parte del exportador. Permite descubrir informaciones complementarias sobre Loblaws a través de una primera entrevista cordial. Permite demostrar nuestra voluntad y determinación a convertirnos en actores mayores del mercado. Permite también probar los productos y saborear la diferencia. La persona representante de la cooperativa tiene que hablar en francés. El idioma no debe ser una barrera.

Otra dimensión para convencer Loblaws es el carácter social de la cooperativa. Además de dar cifras de comercio y exportación con la UE, a los canadienses les importa la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Por lo tanto, la generación de empleo en las zonas rurales, alternativas por los jóvenes, el respeto del medio ambiente etc. son aspectos que hacen parte de la valorización de los productos biológicos. Además, los empleados en los campos suelen ser de origen magrebí, lo que incitará Loblaws a verificar nuestra política RSE. Veremos luego que la estructura integrada de la organización es una de las ventajas principales.

Por último, Loblaws se debería aprovechar de la oportunidad de exclusividad que ofrece la cooperativa. Para convencerlo, debe ser proactivo. Presentar un plan de comunicación posible para ayudar la cadena a vender los productos. Puede ser por ejemplo una campaña de promoción de los cítricos de Andalucía por la Oficina Económica y Comercial de España de Ottawa (en 2014, hicieron la promoción de las mandarinas españoles). Puede sacar provecho de la posición y reputación internacional de algunos cocineros estrella españoles invitados a un programa de televisión de cocina... (Ferrán Adrià, los hermanos Roca, David Muñoz o Quique Dacosta).

Para asegurarse una buena comunicación con los negociadores canadienses, es importante no confundirlos con Estadounidenses durante una negociación. El negociador canadiense toma su tiempo para decidir y es más reservado. Se siente incómodo en situación de presión o conflicto y utiliza mucho el humor.

Al nivel de comercio, se puede distinguir cinco regiones: Ontario (45% del mercado), Quebec (20%), Columbia Británica (15%), Las Praderas (15%) y las Provincias Atlánticas (5%). Sin olvidar que en aquellas localidades no se habla el mismo idioma, es preferible utilizar documentación promocional en inglés y francés. También, se nota diferencias al principio de una conversación. El Canadá anglófono empieza directamente con la negociación mientras que el Canadá francófono habla más general antes del meollo de un tema.

A los canadienses les gusta negociar concesiones (al principio). Así es importante prever un cierto margen de maniobra. La negociación debe apoyarse sobre cifras y datos concretos. Procuren negociar con subjetividad o emociones.

Por lo general el sistema está descentralizado y los mandos intermediarios tienen la capacidad de decidir.

1.6.2. Hacia los consumidores

La coordinación entre Loblaws y la empresa exportadora garantizaría el éxito de la colaboración. Tienen que alinear su comunicación y ofertas promocionales a los clientes finales. Según la demanda y la capacidad de producción de la cooperativa, sería interesante hacer acciones promocionales alrededor de campañas de publicidad con promoción sobre los productos biológicos en los catálogos de la cadena Loblaws o semana especial dedicada a la dieta mediterránea...

Por ejemplo, para animar los consumidores a probar productos biológicos, Loblaws puede lanzar la campaña “el mes biológico de Loblaws” con descuentos inmediatos en algunos de sus productos ecológicos. Igualmente, con una campaña “Loblaws los llega en Mediterránea”, puede hacer la promoción de sus productos de Andalucía, Italia, Sur de Francia, Grecia etc. a través de “1 producto comprado, el segundo oferta”.

Asimismo, los consumidores buscan información por internet. Aunque crean los distribuidores, si les gusta básicamente un producto, van a buscar detalles y la carta de producto del mismo proveedor. La cooperativa debe desarrollar una página web, traducida en francés e inglés, para presentar sus productos y socios, su proceso de producción y de control,

sus certificaciones y su política RSE. Por cierto, Loblaws consultara esta página web y vendría comprobar si está interesado para trabajar con nosotros.

2. Plan de Operaciones

Exportar a Canadá requiere una organización perfecta desde la producción de materia prima hasta la entrega en los almacenes de Loblaws. Por tanto, el proceso de operaciones tiene que organizarse con mucho cuidado.

Cada socio de la cooperativa ya tiene su terreno y su sistema de explotación certificada biológica según el Reglamento 834/2007 europeo. El papel de la cooperativa es de recoger y agrupar estas producciones para exportarlo. Por lo tanto debe implantar un sistema de transporte vial y dedicar un espacio de almacenamiento frío. Antes de llevar los productos al puerto, algunos necesitan estar empaquetados. Otros solamente necesitan una etiqueta pegada a la caja. El puerto de Almería parece el más adecuado ya que la mayoría de la producción biológica de Andalucía proviene de esta región. Después, una compañía de flete marítima se encarga de cargar la mercancía en los contenedores y realiza el transporte hasta el puerto de Quebec. La idea es de actuar rápidamente ya que los productos biológicos no son tratados con gas u otros productos químicos que permiten conservarlos más tiempo. Loblaws funciona con los Incoterms FCA (Free CArrier) o DAT (Delivered At Terminal). Con el Incoterm FCA no asume los riesgos de transporte y costes viales en España. Asume los riesgos y costes a partir del puerto marítimo de Almería. Con el Incoterm DAT, la cooperativa asume los costes y riesgos hasta el puerto de Quebec. Pero estos Incoterms son parte de la negociación. Si la cooperativa elige DAT, Loblaws aceptará más fácilmente la importación.

Es responsabilidad de la cooperativa, también, asegurarse que todos los controles de condiciones y prácticas ecológicas de sus socios están actualizados.

Dado nuestros objetivos, nuestra capacidad de producción no puede ser un freno. Asimismo, la capacidad de producción de la cooperativa debe ser alta y diversificada. Suele haber dos expediciones por mes al mínimo. Una capacidad de 160 000 toneladas de productos al año parece ser adecuado.

3. Estructura y organización

Ya se dice y se escucha mucho en el mundo empresarial: exportar no es solamente una voluntad sino una cultura de empresa. Así, las claves por una internacionalización exitosa son:

- 1) Necesidad de una cultura empresarial y de una estrategia enfocada a la internacionalización.
- 2) Disponibilidad de recursos humanos cualificados porque son representativos de nuestra cooperativa y responsable de la cifra de negocio.
- 3) Implantación de un sistema de inteligencia competitiva.
- 4) Acceso a líneas de financiación y cobertura de riesgos.
- 5) Apuesta por los activos intangibles como redes comerciales, organización interna, buen gobierno corporativo.

Dicho eso, es imprescindible que cada socio de la cooperativa se siente comprometido en su dimensión internacional.

El equipo responsable del servicio de exportación tiene que implicarse mucho. Aunque no son responsables de la producción, lo son de la comercialización y de la imagen de la cooperativa frente a Loblaws. Tienen que crear el éxito de este nuevo mercado ayudado por la calidad de los productos y el servicio marketing.

Así, al principio, en la oficina de la cooperativa un responsable de la exportación canadiense bilingüe francés se dedicara al mercado canadiense. Su misión es de ser el contacto referente de Loblaws (negociación, pedidos...) y el comercial responsable de buscar a nuevos socios para extender la capacidad productiva de la cooperativa y satisfacer sus objetivos a largo plazo. Será móvil, es decir, que no tiene por qué estar siempre en la oficina, sino que tendrá también que viajar. Por otro lado también es necesaria una persona responsable de la comunicación y de los trámites de exportación y transporte. Esta persona es más sedentaria y asegura la parte administrativa. Esta persona puede ser responsable de varios mercados. El servicio debe estar a la altura de la calidad del producto. Finalmente, un responsable de la contabilidad de la cooperativa gestiona los fondos comunitarios e individuales de los socios. Entre otro, está pendiente de los pagos de Loblaws.

Con un posicionamiento de producto de alta calidad y un precio caro justificado por el sello o certificación orgánica, es obligatorio integrar la cooperativa verticalmente. De esta manera,

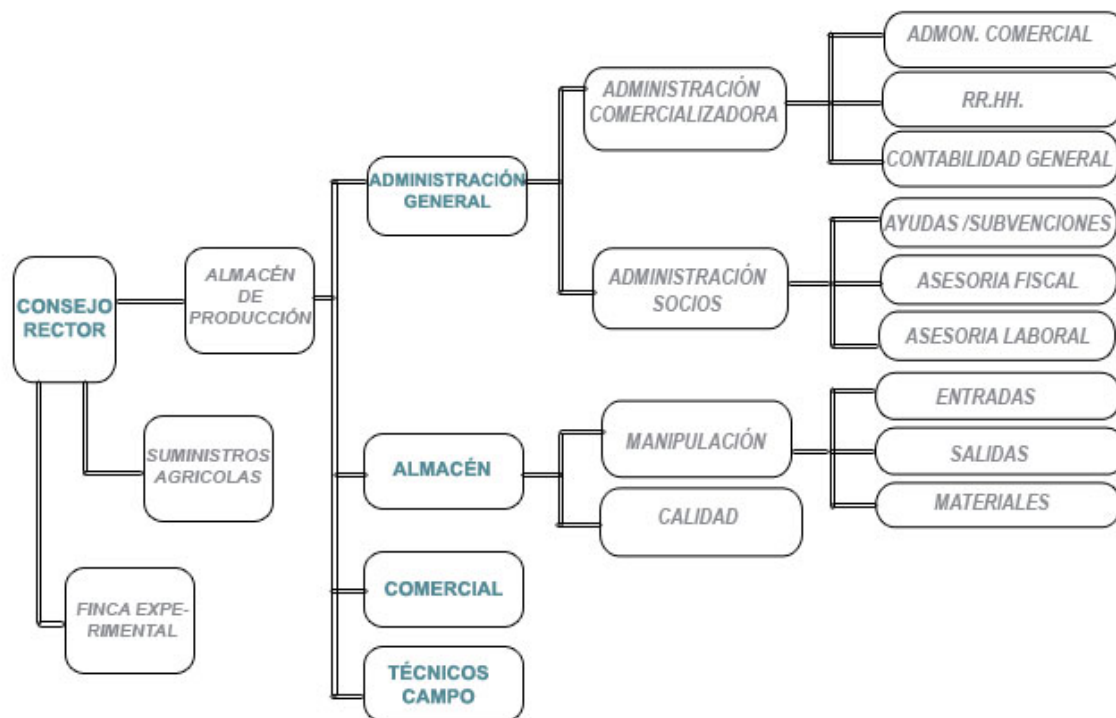
garantiza la gestión perfecta de la producción. Además, garantiza su flexibilidad y rapidez de acción si las necesidades de producción aumentan.

Por lo tanto, un sistema de embalaje es necesario ya que los productos se consumen embalados y ayuda a conservarlos más tiempo.

El estatuto OPFH es una ventaja suplementaria al carácter social de una cooperativa. En efecto es una garantía de la calidad y de la capacidad de producción reconocida por los Estados Miembros de la UE. Igualmente, asegura a Loblaw's una salud financiera del proveedor.

Una representación gráfica de la organización más adecuada para la cooperativa es:

Ilustración 19: Organigrama de una cooperativa integrada



Fuente: Organigrama de la cooperativa Coprohnijar <http://www.coprohnijar.com/index.php/productos?id=95>

4. Plan Económico/financiero

En primer lugar, cabe recordar la definición de las cooperativas. Son sociedades formadas por personas que tienen intereses socioeconómicos comunes, para cuya satisfacción realizan actividades empresariales imputando a los socios los resultados obtenidos una vez atendidos los fondos comunitarios.

Cada socio aporta lo que quiere a la cooperativa (al máximo 25%) además de sus fincas y maquinas que ya tiene. Por eso las inversiones iniciales no son altas. En nuestro caso, sabiendo que la cooperativa ya está integrada y tiene una dimensión internacional, las inversiones son bajas.

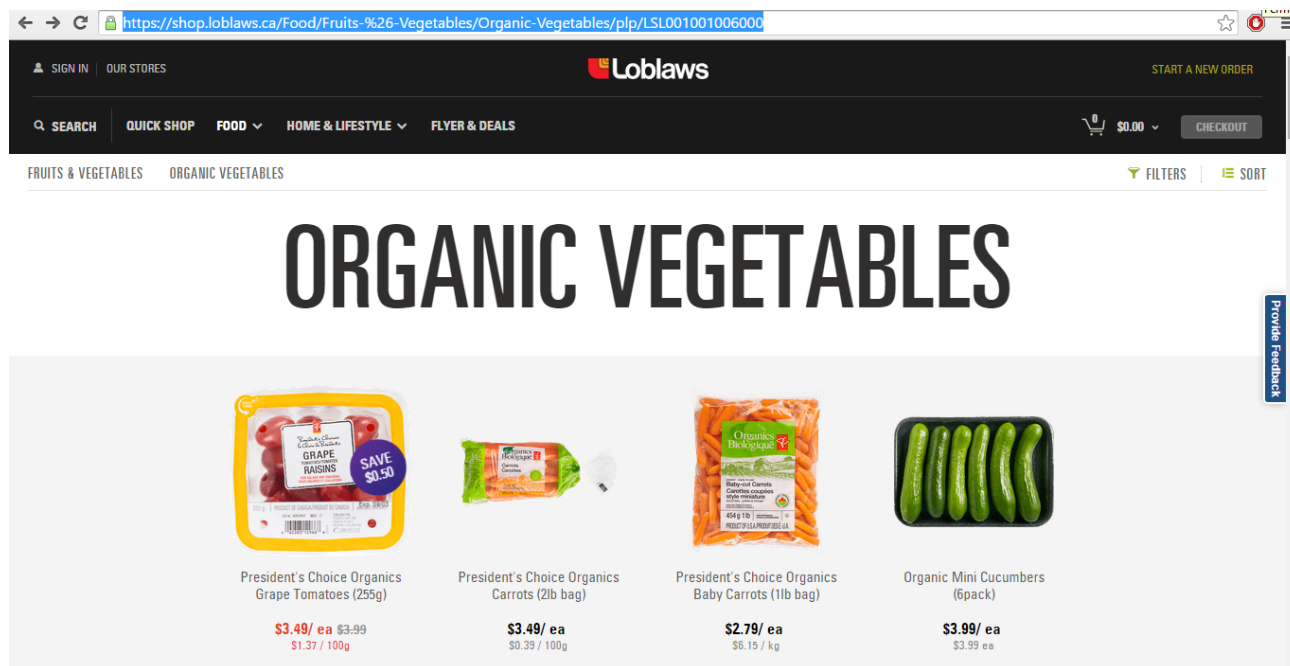
Por tanto, exportar como cooperativa permite abaratar costes y adquirir mejor dimensiones sobre los mercados exteriores. Se puede ver como fortaleza económica para la internacionalización. De hecho, las cooperativas son favorecidas por las ayudas financieras. Una misión del responsable contable es de informarse sobre las numerosas ayudas propuestas en España (Extenda, ICEX, instituciones públicas, programas especiales, cámaras de comercio...)

La cooperativa se puede beneficiar también de la agrupación tanto para financiar los gastos de una participación a ferias internacionales como para exportar. La idea es de promover la marca andaluza mediante varios tipos de productos en ferias.

En el plan económico de este proyecto, el plan de tesorería es muy importante. En efecto, los supermercados suelen pagar a 90 días lo que implica una capacidad de financiación importante del proveedor. Pero, el plan depende del Incoterm negociado en el contrato.

Para calcular nuestro precio de venta, podemos consultar los precios de ventas de productos orgánicos de la página web de Loblaw's (ilustración 20).

Ilustración 20: Plataforma de lista de la compra



Fuente: <https://shop.loblaws.ca/Food/Fruits-%26-Vegetables/Organic-Vegetables/plp/LSL001001006000>

Por consecuencia, los costes importantes que implica la exportación de productos hortofrutícolas biológicos en Canadá están reducidos en nuestro caso visto que exportamos en UE y países emergentes. En efecto, ya disponemos de:

- ✓ Un sistema de transporte vial para exportar a UE
- ✓ Un contrato con una flote marítima para exportar a países en desarrollo
- ✓ Una oficina administrativa que gestiona los comercios actuales
- ✓ Un sistema de embalaje ya que el consumo de producto biológico esta similar en el mundo

Los costes iniciales que nos quedan son:

- Un análisis financiera más desarrollada: 2 000€
- Los viajes a Canadá : 800€ la ida y vuelta por persona
- Las participaciones a ferias: 2 700€ reservación de un puesto al SIAL Montreal
- La comunicación impresas: 3000€ (estimaciones)
- Los recursos humanos dedicados al mercado canadiense: 54 000€ (estimaciones)
- Los nuevos embalajes y etiquetas: 5 000€
- Las primeras entregas para 2 supermercados: 30 toneladas de productos al mes lo que representa un pedido de 124 000€ más o menos.

Las estimaciones de costes directos del lanzamiento de la exportación de productos en Canadá son de 200 000€. La cooperativa puede obtener una subvención en función de las personas que emplea (por ejemplo subvenciones por la incorporación de desempleados como socios) o quizás si forma empleados para ser responsable del mercado canadiense. Pero ya beneficiamos de las ayudas a la creación de cooperativas. Para cobrar los costes iniciales deberíamos recurrir a las provisiones y reservas para financiar los estudios de mercados y la comunicación. El primero pedido que representa un crédito de un mes debería estar cobrado por los flujos de caja.

A continuación, desarrollamos las masas patrimoniales del balance de situación de la cooperativa para darnos cuenta de los efectos globales.

4.1. Activo no corriente

- Inmovilizado intangible: ya los programas informáticos están instalados. En efecto hay plataformas para los socios y para los clientes que pueden seguir sus producciones o pedidos. Las certificaciones o normas ISO de calidad también han sido obtenidas.
- Inmovilizado material: los materiales de oficinas así que la producción integrada funcionan. Los almacenes de confección, de envase, de suministro, de enfriamiento ya están operativos para suministrar un nuevo mercado. Podemos utilizar los transportes viales de la cooperativa existentes. Es posible también tener inmovilizados materiales en curso si la cooperativa aumenta sus fincas o mejora sus instalaciones.
- Inversiones financieras a largo plazo: podemos tener créditos a largo plazo por causa de socios con desembolsos exigidos a largo plazo o créditos con socios por pérdidas a compensar.
- Activos por Impuesto diferido

4.2. Activo corriente

- Existencias: suelen ser productos semiterminados o terminados. Hay también existencias de envase y etiquetas. Sería necesario aumentar estos costes ya que necesitamos etiquetas en francés e inglés adaptadas a las normas canadienses.

- Deudores: aquí tendríamos las facturaciones de Loblaws así que algunos créditos de socios. Loblaws suele pagar a 30 días para productos frescos. El esfuerzo de financiación propia no es importante.
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo: en efecto, la cooperativa de gran tamaño con una cifra de negocio importante suele agrupar otras cooperativas. Puede invertir en estas para ampliar su gama de productos o su capacidad de producción y afrontar nuevos mercados. Al principio, no haría falta buscar a nuevos socios.
- Inversiones financieras a corto plazo
- Efectivo y otros activos líquidos equivalentes que representan nuestra cuenta corriente y efectivo de caja.

4.3. Patrimonio Neto

Dentro de los Fondos propios de la cooperativa tenemos:

- Capital social: hay aportaciones obligatorias y voluntarias de los socios o terceros. Socios por desembolsos no exigidos. Socios por aportaciones no dinerarias pendientes: puede tratar de fincas de agricultores.
- Reservas: de la misma manera hay un fondo de Reserva Obligatorio y un fondo de reembolso o actualización. Hay también las aportaciones de los socios o propietarios.
- Resultados de ejercicios anteriores
- Otras aportaciones de socios.
- Excedente de la cooperativa (positivo o negativo)
- Remuneraciones al capital a cuenta y retorno cooperativo a cuenta entregados en el ejercicio.

Y luego hay las subvenciones, donaciones y legados recibidos. Por ejemplo las cooperativas pueden beneficiar de la Política Agrícola Común (PAC) de 2015 a través de sus socios. Igualmente, gracias a su estatuto OPFH puede beneficiar de subvenciones de la UE.

4.4. Pasivo no corriente

- Provisiones a largo plazo: sería interesante desarrollar provisiones para actuaciones de medio-ambiente si ya no se hace. Se incluye en la estrategia de comunicación hacia Loblaw's y los consumidores.
- Deudas a largo plazo. Son acciones o participaciones a largo plazo consideradas como pasivos financieros o desembolsos no exigidos por acciones o participaciones consideradas como pasivos financieros.
- Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo: son nuestras deudas con entidades de créditos. La cooperativa está reembolsando su crédito pedido para desarrollar sus instalaciones integradas y pagar sus empleados.
- Pasivos por impuesto diferido.

4.5. Pasivo corriente

- Provisiones a corto plazo para los impuestos
- Deudas a corto plazo: aquí tenemos los acreedores por capital temporal a corto plazo y básicamente el retorno cooperativo a pagar a corto plazo y las deudas a corto plazo por reembolso de aportaciones a los socios.
- Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar: los proveedores de nuestra cooperativa son los socios horticultores principalmente. Luego hay los proveedores de embalaje y etiquetados. Igualmente encontramos otros acreedores a pagar como el responsable del estudio de mercado, el agente de las aduanas canadienses o el responsable del análisis financiero.

CONCLUSIONES

A través del estudio, hemos sido capaces de desarrollar una estrategia específica para conquistar el mercado canadiense hortofrutícola. Los puntos clave de esta son:

- ✓ Diferenciarse de los competidores dominantes de Canadá, a saber los EEUU y Méjico, siguiendo el segmento de los productos orgánicos.
- ✓ Focalizarse en el negocio al por menor y especialmente en los supermercados para alcanzar un máximo de consumidores orgánicos.
- ✓ Incorporarse al principio en Quebec porque es la provincia con el mejor consumo de producto orgánico y que va creciendo.
- ✓ Proponer una exclusividad a Loblaws ya que es una de las tres principales cadenas de supermercados canadienses y es una sociedad ontariana. Por lo tanto, visto que a medio plazo queremos incorporar los productos a Ontario, facilitará la evolución de los comercios.
- ✓ Organizarse como cooperativa OPFH, integrada verticalmente para:
 - Garantizar las entregas regulares con una capacidad productiva significativa y diversa
 - Controlar la calidad orgánica de los productos y las certificaciones
 - Tranquilizar el comprador con la capacidad financiera de la cooperativa
 - Asegurar un contacto regular y profesional gracias a un equipo dedicado a este mercado.
- ✓ Desarrollar un plan de comunicación planificado con la colaboración de Loblaws y las entidades españolas basadas en España y Canadá.

Por tanto, existe una puerta abierta para los horticultores orgánicos andaluces en Canadá. Sin embargo, esta puerta ya la han utilizado EEUU. En efecto, EEUU del oeste son competidores directos fuertes y no dejan mucho espacio al resto de los países proveedores competitivos. Se benefician de un contacto privilegiado con Canadá gracias a su proximidad geográfica, que le permite una reactividad mayor que Andalucía; su colaboración comercial histórica que implica que los consumidores canadienses suelen consumir productos estadounidenses; acuerdos comerciales bilaterales que facilitan la entrada de productos; y su gran capacidad productiva para satisfacer la demanda creciente. Para ser rentable, la cooperativa andaluza necesita vender un mínimo que seguramente incluye dominar las ventas de frutas y verduras

orgánicas de los supermercados Loblaws. Pero, el reto es arriesgado. Nada nos asegura que siquiera una de las tres cadenas principales, aceptan la exclusividad.

Otra dimensión administrativa dificulta el proceso de exportación andaluz. Parece claro que el gobierno español se está organizando para ayudar al máximo sus empresas nacionales a exportar y recuperar su retraso frente a sus homólogos europeos. Poco a poco, los organismos como Extenda, las cámaras de comercio, CESCE (Compañía de gestión integral del crédito comercial), ICO (Instituto de Crédito Oficial) etcétera se estructuran para ofrecer servicios de apoyos especializados. El objetivo del gobierno y de los emprendedores es de reducir las repeticiones y las pérdidas de tiempo con los trámites (formularios similares de información sobre la empresa pedido por diferentes organismos). Desafortunadamente, las restricciones presupuestarias del gobierno se repercutan en el presupuesto de estos mismos organismos. Los organismos nacionales y autónomos faltan de coordinación también. De hecho, es difícil ser competitivo al nivel mundial ya que las ayudas financieras no son muchas y el relleno de los trámites desanima los importadores extranjeros.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Cátedras Extenda de internacionalización, Casos de internacionalización de empresas andaluzas, 2011, Extenda-Agencia andaluza de Promoción Exterior, S.A.
- Gloria García (2012), Estrategias de internacionalización de la empresa- como realizar negocios internacionales: Pyramide
- González Ruiz, J. (2003): El Plan de Empresa, Método, Talento y Compromiso, Renting CajaSur

Capítulos de Libros:

- Córdoba Padilla, M. (2011): Formulación y evaluación de proyectos, 2ª ed, Bogotá, Ecoe Ediciones, pp. 51-95
- Llamazares Garcias-Lomas, O. (2008), “Como negociar con éxito en 50 países”, en Global Marketing Strategies, pp 31-34

Revistas electrónicas:

- Annette Aurélie Desmarais & Hannah Wittman (2014), “Farmers, foodies and First Nations: getting to food sovereignty in Canada”. Disponible en <http://0-www.tandfonline.com/avalos.ujen.es/doi/abs/10.1080/03066150.2013.876623#.VebjuPaqqko>
- Atsuko Hashimoto & David J. Telfer (2006), “Selling Canadian Culinary Tourism: Branding the Global and the Regional Product”, Department of Recreation & Leisure Studies , Brock University , Ontario, Canada. Disponible en <http://0-www.tandfonline.com/avalos.ujen.es/doi/pdf/10.1080/14616680500392465>

Otros documentos en internet:

- Agro and Agri-Food Canada, Horticulture: Canadian Industry, Market Information InfoHort, Base de datos. Disponible en <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/by-product->

sector/horticulture/horticulture-canadian-industry/market-information-
infohort/?id=1184695160057

- Department of Foreign Affair, Trade and Development Canada. Disponible en <http://www.international.gc.ca/international/index.aspx?lang=eng>
- Es Andalucía, Por primera vez desde 2009 Andalucía, líder nacional de exportaciones agroalimentarias en 2014, artículo de Febrero 2014. Disponible en <http://www.europapress.es/esandalucia/sevilla/noticia-andalucia-aumento-exportaciones-agroalimentarias-92-2014-fue-lider-nacional-primera-vez-2009-20150228102119.html>
- Es Andalucía, Con un crecimiento del 10,3% Andalucía lidera exportaciones hortofrutícolas en los cinco primeros meses, artículo de Julio 2014. Disponible en <http://www.europapress.es/esandalucia/sevilla/noticia-andalucia-lidera-exportaciones-hortofruticolas-cinco-primeros-meses-ano-crecimiento-103-20150723164743.html>
- Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, Enseñanza y Crédito de Euskadi, ERKIDE, Plan de cuentas adaptado a la contabilidad específica de las Cooperativas.
- Gobierno de Canadá, Espana.gc.ca, Relaciones bilaterales. Disponible en http://www.canadainternational.gc.ca/spain-espagne/bilateral_relations_bilaterales/canada-spain-espagne.aspx?lang=spa
- Junta de Andalucía, Mercado exterior. Disponible en http://www.juntadeandalucia.es/andalucia/economia/apertura_exterior.html
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Disponible en <http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/frutas-y-hortalizas/>
- Observatorio de la internacionalización de la economía andaluza, Estadística del sector exportador de Andalucía, año 2012. Disponible en <http://www.extenda.es/web/opencms/servicios/observatorio/>
- Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura dirección de estadística, FAOSTAT, Base de Datos. Disponible en <http://faostat3.fao.org/browse/T/TP/S>
- Video La producción ecológica en Andalucía, 2011. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=2HQuDgQU1xw>

Informes:

- Asociación de Marcas renombradas españolas (2012), *Cumbre de Internacionalización 2, Propuesta para la competitividad exterior de las empresas españolas*, Madrid.
- Departamento de Agroalimentarios de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España (2014), *Feria Fruit Logística Berlín*, Düsseldorf.
- ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales (2009), *Guion como hacer un plan de negocio*.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España (2013), *El mercado de la alimentación en Canadá*, Toronto.
- Proexca para Canarias (2014), *Mercado del mango y el aguacate en Canadá*,
- Revue Internationale de cas en Gestion (RICG) (2014), *Portrait du secteur des magasins d'alimentation au Québec*, Montreal
- The Canadian Trade Commissioner Service (2014), *Invest in Canada*, Ottawa.
- Ubifrance et les Missions Economique (2010), *Le secteur de la restauration au Canada*, Toronto.

ANEXOS

Anexo 1: Etapas detalladas del plan de negocio

2- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

- 2.1- RESUMEN DEL PROYECTO.
- 2.2- EVOLUCIÓN DEL PROYECTO: ORIGENES Y ACTUALIDAD.
- 2.3- PRESENTACIÓN DE PROMOTORES.
- 2.4- VALORACIÓN DEL PROYECTO: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.

3- PLAN DE MARKETING

- 3.1- DEFINICIÓN DE PRODUCTO.
- 3.2- ANÁLISIS DEL MERCADO.
- 3.3- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.
- 3.4- PREVISIÓN DE VENTAS.
- 3.5- PLAN DE MARKETING.
- 3.6- PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD.
- 3.7- DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.

4- PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS

- 4.1- PLAN DE COMPRAS.
- 4.2- PROCESO DE FABRICACIÓN.
- 4.3- TECNOLOGÍA APLICADA.
- 4.4- CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.
- 4.5- GESTIÓN DE STOCK.
- 4.6- PROVEEDORES.
- 4.7- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

5- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- 5.1- SOCIOS.
- 5.2- ORGANIZACIÓN.
- 5.3- RECURSOS HUMANOS.
- 5.4- ASESORES EXTERNOS.

6- ÁREA JURÍDICO-FISCAL

- 6.1- FORMA JURÍDICA.
- 6.2- OBLIGACIONES FISCALES.
- 6.3- OBLIGACIONES LABORALES.
- 6.4- PERMISOS, LICENCIAS...

7- ÁREA ECONÓMICO FINANCIERA

- 7.1- PLAN DE INVERSIONES INICIALES.
- 7.2- PLAN DE FINANCIACIÓN.
- 7.3- SISTEMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES.
- 7.4- PRESUPUESTO DE TESORERÍA.
- 7.5- PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS.
- 7.6- BALANCE DE SITUACIÓN.
- 7.7- PUNTO DE EQUILIBRIO.
- 7.8- RATIOS DE RENTABILIDAD.

ANEXOS

- FORMAS JURÍDICAS DE SOCIEDADES.
- TRÁMITES NECESARIOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS.

Fuente: Emprededores.es, Guía “Como hacer un plan de negocio” José A. Almoguera, ESINE-Centro de Estudios Técnicos Empresariales, Enero 2003

Anexo 2: Requisitos a la importación de frutas y legumbres frescas

País: Canadá

Última actualización: 26 de mayo de 2015

Tipo de barrera: [Barreras no arancelarias] Barreras sanitarias y fitosanitarias

Sectores a los que afecta:

- Hortalizas y legumbres frescas
- Cítricos
- Otras frutas frescas

Descripción:

Categorías y tamaños reglamentarios de envases:

Las frutas y vegetales frescos importados en Canadá deben cumplir con los requisitos de clasificación por categorías y con los tamaños de envases reglamentarios que se especifican en el Reglamento de Frutas y Legumbres frescas.

La equivalencia de categorías para frutas y legumbres frescas importadas con las categorías canadienses se puede encontrar en las tablas I y II del Anexo I.1 del Reglamento.

Los tamaños de envase reglamentarios se encuentran en las tablas del Anexo II del Reglamento.

Por regla general, las importaciones a granel no están autorizadas para las frutas y legumbres que tengan establecidas categorías reglamentarias. No obstante, en caso de desabastecimiento, la Agencia de Inspección de los Alimentos Canadiense (CFIA) puede de forma excepcional eximir a las importaciones del cumplimiento de la reglamentación sobre categorías y tamaños de contenedores.

Confirmación de venta:

Las importaciones de frutas y legumbres tienen que estar acompañadas de una confirmación de venta cumplimentada utilizando el modelo de formulario oficial de la CFIA.

Requisitos fitosanitarios:

Las importaciones de frutas y vegetales frescos deben cumplir los requisitos fitosanitarios establecidos por la CFIA. Conviene tener en cuenta que la importación de algunas frutas está prohibida hasta que Canadá lleve a cabo una evaluación del riesgo fitosanitario en el país de origen.

Los requisitos de importación para frutas frescas de climas templados se encuentran en la Directiva fitosanitaria D-95-08. Los requisitos para cítricos se encuentran en la Directiva D01-07. Para otras frutas o vegetales, las directivas de importación se pueden consultar en el portal de Internet de la CFIA.

Requisitos de etiquetado:

Las frutas y legumbres envasadas en contenedores para la venta al público deben cumplir con la reglamentación canadiense en materia de etiquetado.

Límites máximos de residuos de plaguicidas o pesticidas:

Algunos plaguicidas y pesticidas de uso común en España no están registrados en Canadá o no están autorizados para el uso en determinadas frutas o legumbres. El límite máximo de residuos (LMR) para los compuestos químicos contemplados en estas situaciones está establecido por defecto en 0,1 ppm (partes por millón). El listado de límites máximos de residuos de pesticidas y plaguicidas registrados y los usos autorizados se puede consultar en la página de la Agencia Reglamentaria para la Gestión de Residuos (PMRA).

La importación de frutas y legumbres que exceden los LMRs autorizados está prohibida. La Agencia de Inspección de los Alimentos es la encargada de velar por el cumplimiento de los LMR en los productos importados.

Efecto sobre las exportaciones de productos españoles:

Los exportadores españoles deberían consultar la Base de Datos automatizada de Requisitos de importación (AIRS) y la página de requisitos para la importación de frutas y legumbres de la CFIA para determinar si la importación de sus productos está autorizada y cuales son los requisitos establecidos. En especial, se debería prestar atención al cumplimiento de los posibles requisitos de certificación fitosanitaria y de tamaños reglamentarios de contenedores. La confirmación de venta es un documento obligatorio para la importación, ninguna importación para venta en consignación está autorizada.

En más de una ocasión, exportadores españoles de productos vegetales se han encontrado en situación de incumplimiento de LMR de plaguicidas cuyo uso no está autorizado en Canadá para el producto que están exportando. La CFIA retiene las importaciones que incumplen los LMR, con la consiguiente pérdida de ventas para el exportador. Se recomienda consultar siempre las páginas de referencia de la Administración canadiense. La Secretaría de Estado de Comercio Exterior, a través de la SG de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica del Comercio Exterior (SOIVRE), ha realizado también una importante labor de recopilación de la legislación internacional de residuos de plaguicidas en productos vegetales.

En caso de duda, puede contactar con la Secretaría de Estado de Comercio Exterior utilizando el formulario de contacto en esta página o con la Oficina Económica y Comercial de España en Ottawa para obtener la orientación adecuada.

Fuente: Ministerio de Economía y competitividad, Secretaria de estado de comercio.
<http://www.barrerascomerciales.es/Fichas.aspx?ver=2009%2f0007>

Anexo 3: Censo familias por niños en casa

**Census families by number of children at home, by province and territory (2011 Census)
(Canada)**

	Family structure	Couple families	Married couples	Common-law couples	Female lone-parent	Male lone-parent
	number of children					
All families	9,389,700	7,861,855	6,293,950	1,567,910	1,200,295	327,545
Families without children	3,752,560	3,752,565	2,891,215	861,350	0	0
Families with children	5,637,135	4,109,295	3,402,735	706,560	1,200,295	327,545
1 child	2,537,770	1,610,635	1,288,775	321,865	710,225	216,915
2 children	2,186,760	1,748,835	1,475,220	273,615	352,150	85,770
3 or more children	912,600	749,815	638,745	111,075	137,920	24,860
Total children	9,971,315	7,622,095	6,379,270	1,242,820	1,878,845	470,380
Average number of children at home per family	1.1	1.0	1.0	0.8	1.6	1.4
Source: Statistics Canada, 2011 Census of Population and Statistics Canada catalogue no. 98-312-XCB . Last modified: 2013-02-13.						

To find more information related to this table, consult [Definitions, data sources, and methods](#).