



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

Grado en **Marketing e Investigación de
Mercados**

**ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA
VINÍCOLA EN CANADÁ**

Presentado por:

Pablo Acuña Arribas

Tutelado por:

Juan Hernangomez Barahona

Valladolid, 6 de julio de 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Presentación	5
1.2. Información general de Canadá	5
1.3. La producción de vino en Canadá.....	10
1.4. Justificación del trabajo	13
1.5. Objetivos	14
1.6. Metodología	14
2. ENTORNO GENERAL	15
2.1. Variables del entorno general	15
2.2. Creación de escenarios.....	27
2.2.1. Escenario 1. Más probable.....	27
2.2.2. Escenario 2. Impactos cruzados.....	30
3. ENTORNO SECTORIAL	32
3.1. Definición de ABELL	32
3.2. Variables complementarias	32
3.2.1. Concentración del sector	32
3.2.2. Tamaño e importancia del sector.....	34
3.2.3. Ciclo de vida del sector.....	35
3.2.4. Globalización del sector.....	35
3.3. 5 fuerzas de Porter.....	35
3.3.1. Posibilidad de entrada de nuevos competidores	35
3.3.2. Productos sustitutivos.....	43
3.3.3. Poder de negociación	43
3.3.4. Grado de rivalidad	44
3.3.5. Análisis de resultados.....	44
4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	49

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa político de Canadá	6
Ilustración 2. Mapa sobre focos de población de Canadá	7
Ilustración 3. Temperaturas promedio Canadá	9
Ilustración 4. Zonas productoras de vino	10
Ilustración 5. Regiones vinícolas de Ontario	11
Ilustración 6. Regiones vinícolas de British Columbia	12
Ilustración 7. Regiones vinícolas de Quebec.....	12
Ilustración 8. Regiones vinícolas de Nova Scotia.....	13
Ilustración 9. Cuota de mercado de ventas de vino en Canadá	33
Ilustración 10. Importación de vino español por provincias	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pronóstico del tipo de cambio	16
Tabla 2. Pronóstico del producto interior bruto.....	17
Tabla 3. Pronóstico del consumo privado	18
Tabla 4. Pronóstico del turismo	20
Tabla 5. Pronóstico de barreras no arancelarias.....	21
Tabla 6. Pronóstico de descentralización	23
Tabla 7. Primer escenario	27
Tabla 8. Oportunidades del primer escenario.....	28
Tabla 9. Amenazas del primer escenario	29
Tabla 10. Segundo escenario.....	30
Tabla 11. Oportunidades y amenazas del negocio	45

RESUMEN

El presente trabajo se fundamenta en el estudio sobre la viabilidad de desarrollo de una idea de negocio la cual consta en la exportación de vino español a Canadá. La empresa que pretende exportar es una bodega española, y su objetivo es desarrollar su mercado buscando nuevas áreas geográficas, en este caso, Canadá.

Para ello, el trabajo contempla una serie de fases bien diferenciadas entre sí. Unos primeros puntos más orientados a conocer las características más relevantes de Canadá, junto con el análisis del entorno general, y apartados más concretos al final relacionados con el sector de la exportación de vino al país de destino. La finalidad del análisis es obtener una decisión que sea favorable o no de poner en marcha el negocio.

The present work is based on the study of the viability of developing a business idea which consists of exporting Spanish wine to Canada. The company that intends to export is a Spanish winery, and its objective is to develop its market by looking for new geographical areas, in this case, Canada.

To this end, the work contemplates a series of well-differentiated phases. The first points are more oriented towards getting to know the most relevant characteristics of Canada, together with the analysis of the general environment, and more specific sections at the end related to the wine export sector to the destination country. The purpose of the analysis is to obtain a decision that is favourable or not to start up the business.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

América, Alemania y Canadá supusieron el origen del vino canadiense; y su fundador fue Johann Schiller, un cabo alemán que luchó en tres guerras norteamericanas que se retiró en 1811 al oeste de Toronto donde plantó una viña, vinificó la uva y vendió el vino a sus vecinos.

Sin embargo, en 1866 nació la primera, y auténtica, empresa vinícola comercial del país. Tres granjeros de Kentucky compraron tierras en la Isla Pelee y plantaron 12 hectáreas de uva Catawba.

Poco a poco se fueron plantando vides hacia el este, en la Península del Niágara. Para 1890, Canadá contaba ya con 41 empresas vinícolas, 35 de ellas en Ontario.

La industria vinícola de hoy en el país está dividida en 3 categorías: grandes empresas comerciales, propiedades vinícolas y pequeños negocios artesanales.

1.2. Información general de Canadá

▪ Población

Canadá es el segundo país más grande por extensión y cuenta con 9.984.670 kilómetros cuadrados. Sin embargo, en cuanto a población tiene 37.600.000 millones de habitantes; es decir, tan solo tiene 4 habitantes por kilómetro cuadrado, situándose en el puesto 228 del ranking en cuanto a este indicador.

Pero esta particularidad entre población y extensión es aún más clara si se atiende a que tan solo 10 ciudades suponen una gran parte del total poblacional.

Toronto, que es la ciudad más poblada, cuenta con más de 2,7 millones de habitantes, Montreal tiene una población de más de 1,7 millones, y Calgary que conforma la tercera ciudad canadiense que supera el millón de habitantes. Las otras 7 ciudades se sitúan entre los 950 mil y 700 mil habitantes y son:

Ottawa, Edmonton, Mississauga, North York, Winnipeg, Vancouver y Scarborough.



Ilustración 1. Mapa político de Canadá

La mayoría de los canadienses viven a lo largo de la frontera con los Estados Unidos, a lo largo del cinturón sur. Las dos razones que favorecen este hecho son: por un lado, en cuanto al clima, que en el sur los veranos son más cálidos y los inviernos no son demasiado duros. Y, por otro lado, la razón comercial, se debe a que la mayoría del comercio se hace con Estados Unidos, tanto de exportación como de importación, y por ello los canadienses viven lo más cerca posible a la frontera con EEUU. Por otro lado, la parte norte está prácticamente despoblada.

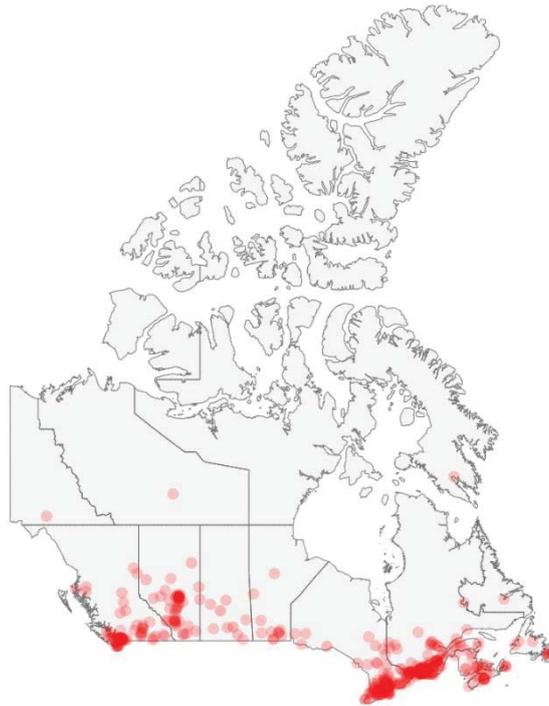


Ilustración 2. Mapa sobre focos de población de Canadá

- Cultura

Canadá está conformado por varias etnias. Antes de la llegada de los europeos, el territorio canadiense estaba poblado por los aborígenes, sin embargo, en la actualidad, son 3 los grupos a los que se les atribuye el término aborígen o autóctono, los indios, que viven en diferentes reservas del país; los Inuit, habitantes del círculo polar ártico; y los Metis, que son el resultado de la mezcla de los aborígenes con los primeros individuos de Europa.

Actualmente, la mayoría de la población de Canadá es de raza blanca, pero también están muy repartidos en cuanto a su origen. Aunque la mayoría son canadienses, existen otros grupos mayoritarios como ingleses, escoceses, franceses, irlandeses, alemanes, chinos, italianos...

Es de esta diversidad que el inglés y el francés son los 2 idiomas oficiales de Canadá, y por ello más de la mitad de la población habla inglés como primer idioma, y casi la mitad del otro 50% restante tiene el francés como idioma principal. Los francófonos se asientan principalmente en la provincia de Quebec, aunque también tienen presencia en otras regiones.

- Política y territorio

El sistema político de Canadá funciona como un sistema parlamentario y federal y una monarquía constitucional en la que el monarca es el jefe del estado.

En primer lugar, el poder ejecutivo es sustentado por la Reina de Canadá y el Gobernador General. La reina Isabel II es la reina y soberana del país, pero al no residir en el país, nombra al Gobernador General que actúa en su nombre y ostenta sus poderes.

El Primer Ministro es el jefe de Gobierno de Canadá y es el elegido automáticamente en función del número de apoyos mayoritarios en la Cámara de los Comunes. Actualmente y desde 2015, el liberal canadiense Justin Trudeau y su partido Liberal se llevaron la mayoría absoluta de las elecciones de ese mismo año.

Pero además cada provincia está gobernada por un Teniente Gobernador, un primer ministro y una cámara legislativa. Canadá es una federación altamente descentralizada. Además esta descentralización se ha producido para satisfacer presiones, principalmente de Quebec.

En noviembre de 2016, gobierno y parlamento reconocieron a los quebequeses como nación dentro de un Canadá unido. Pero este reconocimiento tenía la intención de calmar la ambición secesionista de este grupo ya que no tenía un sentido legal, sino tan solo cultural y social.

- Religión

Viendo estas características demográficas es fácil intuir que la religión en Canadá será más que variada. Abarca una amplia gama de grupos y creencias, casi todas las religiones y creencias son representadas por una parte de la población. De acuerdo a los datos del último censo del 2011, el 67% de los canadienses son católicos, el 3.2% musulmanes, 1.5% sij, 1.1% budistas y 1% judíos. Además, en 2011, el 23.9% de la población no tenía religión.

- Clima

El invierno es muy frío, propio de su situación en el hemisferio norte. Las temperaturas en esta época del año tienden a situarse en torno a los -20 y -25 grados Celsius. Los veranos por otro lado son especialmente calurosos y húmedos llegando hasta casi los 30° durante los meses de más calor.

Esta diversidad era una de las causas de que los habitantes se concentraran en los núcleos de ciudades donde estas diferencias climáticas fueran menos notables.

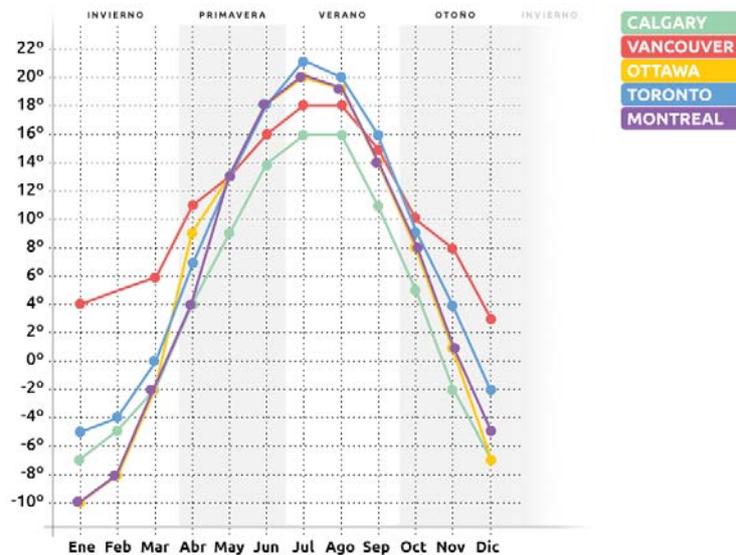


Ilustración 3. Temperaturas promedio Canadá

- Economía

Canadá es la economía número 11 por volumen de PIB. El PIB per cápita de Canadá del año 2018 fue de 39.306€, lo que le supone el puesto 21 del ranking situándose así en una buena posición en cuando a nivel de vida.

El IDH de Naciones Unidas indica que los canadienses se encuentran entre los que mejor calidad de vida tienen. En cuanto al mercado laboral, su tasa de desempleo se sitúa actualmente en un 5.6% y el salario medio en 34.883€.

El comercio exterior representa el 66% del PIB. Las exportaciones principales de Canadá son productos derivados del petróleo, vehículos, oro y maquinaria. Importa, sobre todo, vehículos, repuestos y accesorios de maquinaria, y equipos eléctricos y electrónicos. EEUU es su socio principal con el 75.1% de las exportaciones. Y también de importaciones con el 51% del comercio con el país vecino. El resto de socios con el país son Europa y China.

1.3. La producción de vino en Canadá



Ilustración 4. Zonas productoras de vino

Canadá posee varias regiones donde el cultivo del vino es posible, aunque se encuentra en una zona geográfica muy al norte, las zonas situadas entre las latitudes 30 y 50 grados son compartidas con otras regiones de Europa con alta capacidad vinícola. Es sorprendente para sus inviernos que cuenten con más de 70 explotaciones vitivinícolas y más de 8.000 hectáreas de viñas en cuatro de sus provincias.

Las principales son la Península del Niágara en la región sur de Ontario y el Valle de Okanagan en el sur de Columbia, aunque también es cierto que otras

zonas más pequeñas como Quebec y Nueva Escocia son también áreas productoras.

Como se puede ver, la superficie adecuada para el cultivo del vino y la uva es limitada, y por ello las posibilidades de mejorar la producción no aumentan.

En la región de Ontario hay 180 bodegas, todas las denominaciones de esta región cultivan uvas de clima frío debido al efecto moderador de la brisa del Gran Lago. Estas bodegas producen sobre todo vino espumoso.

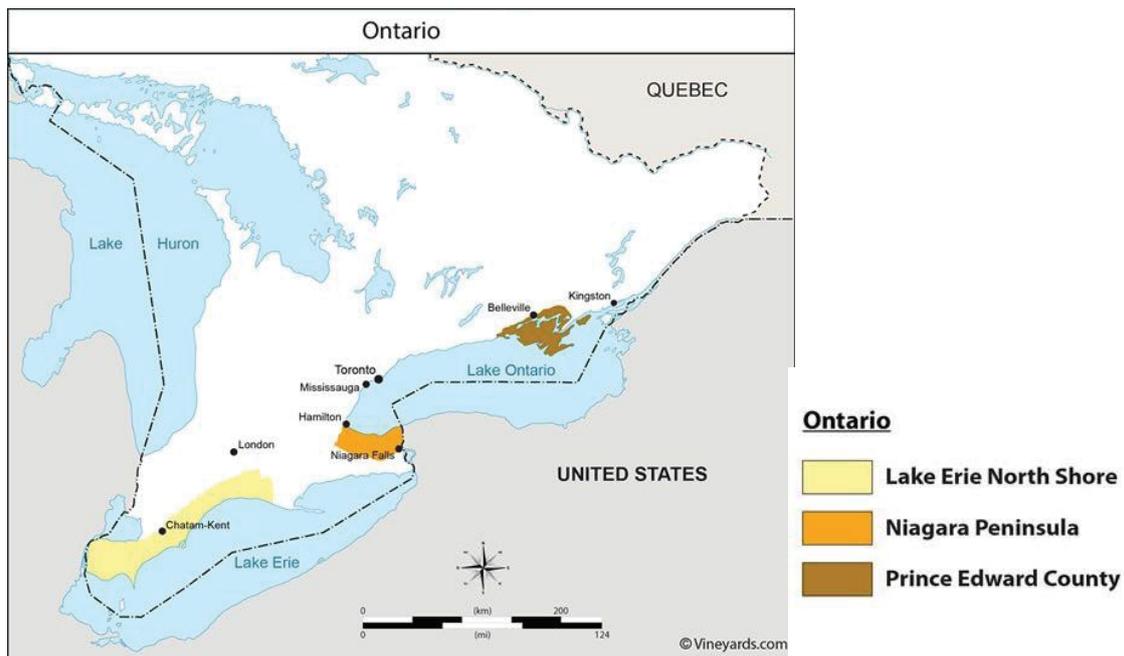


Ilustración 5. Regiones vinícolas de Ontario

En la Columbia Británica hay 282 bodegas, ya que la diversidad de climas de la zona, con montañas, océano, lagos y el único desierto de Canadá, producen una amplia variedad de uvas.

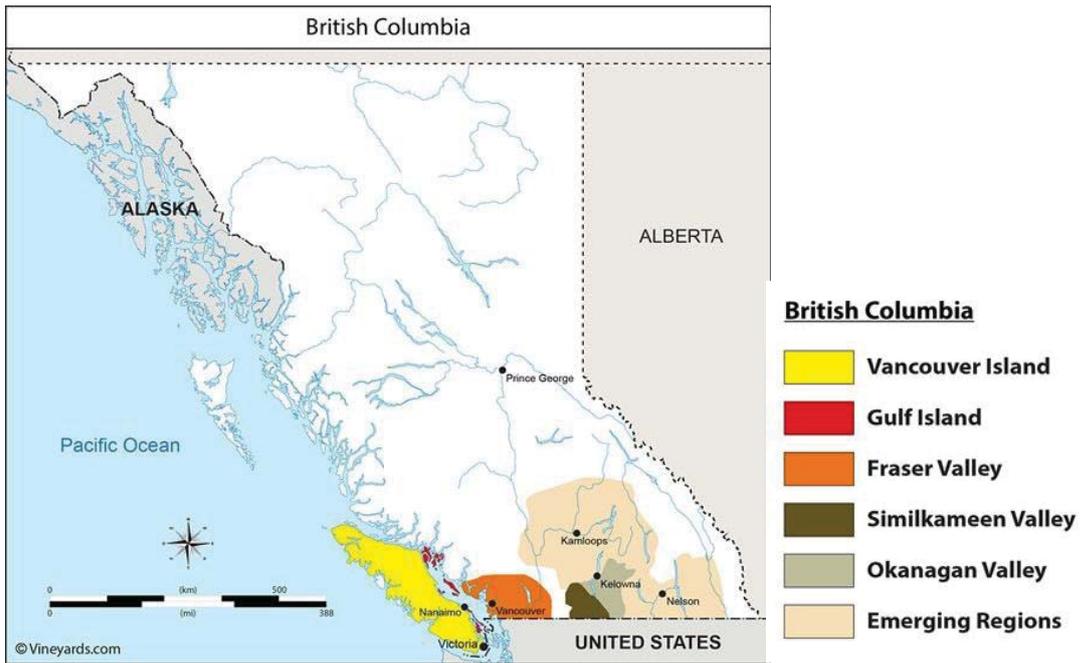


Ilustración 6. Regiones vinícolas de British Columbia

En Quebec se producen vinos secos, espumosos y dulces. Las áreas de producción se concentran en el norte y sureste de Montreal y alrededor de la ciudad de Quebec.

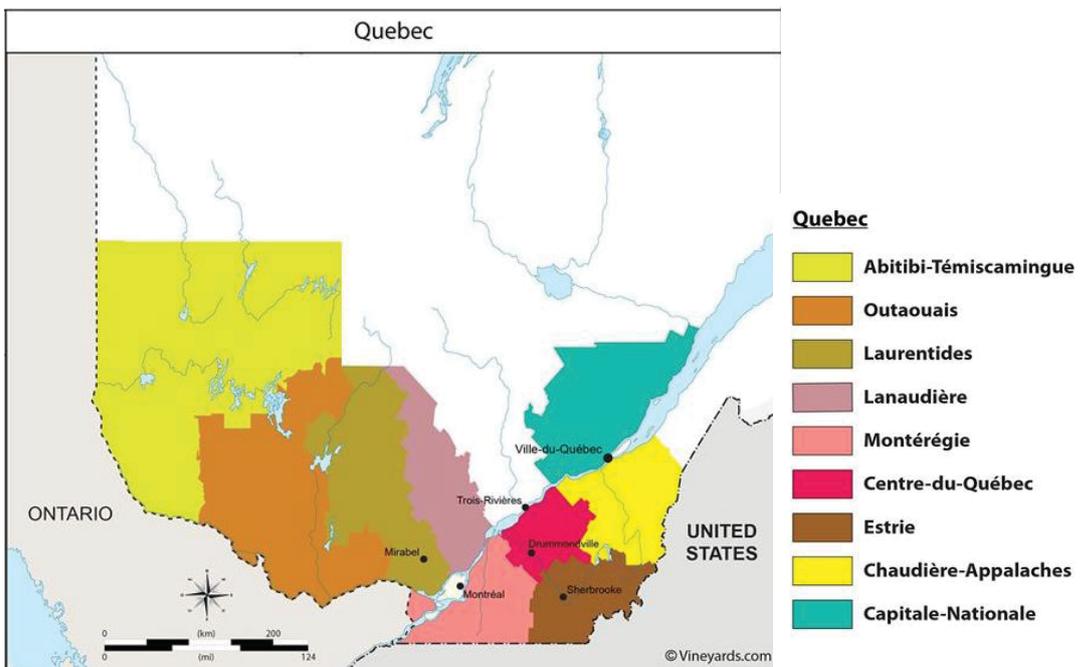


Ilustración 7. Regiones vinícolas de Quebec

Nueva Escocia produce vinos de mesa a partir de uvas híbridas. Su especialidad es el vino espumoso y los blancos aromáticos.

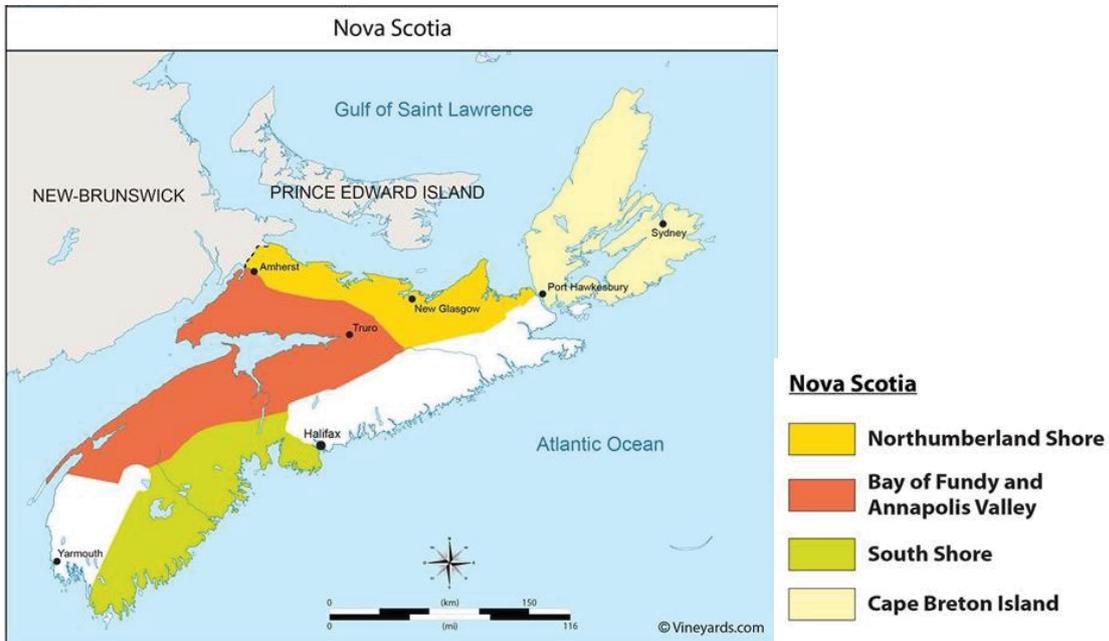


Ilustración 8. Regiones vinícolas de Nova Scotia

Y por último cabe remarcar que Canadá es el mayor productor de Icewine, el vino de hielo, muy escaso, blanco y dulce.

1.4. Justificación del trabajo

El mercado del vino en Canadá es una oferta basada principalmente en la exportación, la producción vinícola canadiense es muy limitada y por ello el 60% del mercado es vino importado. Sin embargo, su consumo ha aumentado en los últimos años convirtiéndose así en un mercado potencial para las exportaciones de vino español.

Visto que es complicado el aprovechar más superficie para la producción de vino en Canadá, la idea de negocio sería la de exportar el producto desde España. En caso de que el análisis de oportunidades y amenazas arroje unas conclusiones negativas, se puede considerar la oportunidad de producir el vino en una de las zonas productoras de vino canadienses.

1.5. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es el de realizar una serie de análisis del entorno general canadiense y del sector para determinar si se puede o no llevar a cabo la idea de exportar vino español a Canadá.

Los objetivos generales desgranados del trabajo son:

- Ver las variables del entorno general que puedan afectar a mi idea de negocio y si estas son relevantes y en qué medida.
- Conocer a fondo el sector de la comercialización de vinos y las variables que lo caracterizan.
- Elaborar un cuadro de oportunidades y amenazas, todas ellas obtenidas de los análisis anteriores para ver las posibilidades obtenidas.
- Obtener una conclusión sobre la viabilidad del proyecto y si fuera posible llevarlo a cabo.

1.6. Metodología

El contenido de este trabajo comienza con esta parte introductoria a la cual la siguen dos apartados, finalizando con la elaboración de unas conclusiones las cuales determinan las posibilidades que este negocio tiene en el país de destino.

El segundo apartado trata sobre el entorno general de Canadá, todas las variables que afectan a la futura empresa y ver las oportunidades y amenazas en un periodo de tiempo para después construir 2 escenarios.

El tercer apartado es el del entorno sectorial, en el caso de esta idea de negocio, el de la comercialización de vinos desde el país de origen, y descubrir las características del sector.

La parte final de este análisis está formada por unas conclusiones y las referencias bibliográficas utilizadas en el presente trabajo.

2. ENTORNO GENERAL

2.1. Variables del entorno general

Las variables del entorno general son aquellas que afectan a todas las empresas de un mismo ámbito geográfico por igual, y que son necesarias para analizar el comportamiento empresarial en un periodo de tiempo.

Análisis PESTEL

- Económico:
 - Tipo de cambio
 - Producto Interior Bruto
 - Consumo privado
- Socioculturales:
 - Turismo
- Legales
 - Barreras no arancelarias
- Políticos
 - Descentralización

Densidad demográfica

- Origen étnico
- Religión

En cuanto a la densidad demográfica, esta no se va a analizar como una variable más ya que el conocimiento sobre la evolución futura es suficientemente conocido y no es, por lo tanto, necesario a la hora de realizar el análisis del entorno general.

Sin embargo, sí será útil para conocer más a fondo la situación demográfica actual y futura y ver así cuales son los lugares más oportunos para la comercialización del vino.

Tipo de cambio

Actualmente, 1€ equivale a 1,54 Dólar Canadiense. En caso de que varíe, afectará a las importaciones del producto desde Canadá pudiendo querer recibir más o menos vino en función del gasto por comprarlo.

Como el tipo de cambio va a afectar a las exportaciones e importaciones, se convierte en una variable muy relevante para nuestro plan de negocio. Hay que tener en cuenta además que las fluctuaciones en el tipo de cambio son muy constantes y que por tanto la velocidad de sus efectos es alta. Por otra parte el impacto es medio debido a esa relación directa que tiene esta variable con el objetivo de comercializar desde España el producto a Canadá.

- Velocidad: Alto
- Impacto: Medio

El efecto de una variación del tipo de cambio Euro - Dólar Canadiense afectaría a las importaciones de Canadá (de forma negativa en una reducción de estas), desde el momento en el que los tipos cambiaran. El impacto se observará en la reducción de los intercambios, pero sin que estos tengan un efecto elevado sobre las ventas.

Menos de 1,44	10%
1,44 a 1,48	20%
1,48 a 1,51	25%
1,51 a 1,54	35%
Más de 1,54	10%

Tabla 1. Pronóstico del tipo de cambio

Las fluctuaciones del tipo de cambio en Canadá en los últimos 4 años han sido notables, ha estado en un mínimo de 1.39 en diciembre de 2016, y en máximos de 1,61 en marzo de 2018. Bien es cierto que su media ha estado rondando el 1,5.

Es por esa media histórica en cuanto al tipo de cambio que se determine como intervalo más probable el de entre 1,51 y 1,54.

Producto Interior Bruto

Un país como el canadiense, cuyo PIB creció en 2019 un 1,6% respecto a 2018, un 2,0% el año anterior, y un 3,2% con respecto a 2017, prevé unas buenas expectativas para el futuro lo que equivale en términos de variables económicas a un incremento de las ventas.

Al ser una variable muy común de estudiar, permite valorar sus efectos de forma sencilla. Sin duda el impacto de este factor es importante para medir el crecimiento económico lo cual tiene efectos sobre el consumo en el país de bienes y servicios y por tanto de nuestro producto. En cuanto a la rapidez de sus efectos, estos van a medirse de forma anual gracias a la evolución económica y a las previsiones de los años posteriores.

- Velocidad: Media
- Impacto: Medio

El PIB del país mantiene un crecimiento moderado año tras año, alternando periodos donde este es mayor, y otros donde se ralentiza su crecimiento. Sus efectos sobre el PIB per cápita, afectarán directamente al consumo que la población haga de los bienes y servicios.

En la crisis de 2009, muy similar a la actual, la economía canadiense se contrajo y su PIB se redujo en un -2,9%. Sin embargo al año siguiente, su economía se recupero y creció en una tasa del 3,1%

>4%	25%
3% - 4 %	35%
2% - 3%	25%
1% - 2%	10%
< 1%	5%

Tabla 2. Pronóstico del producto interior bruto

El pronóstico del Producto Interior Bruto en un periodo de 5 años tendrá una tendencia creciente. Se dará un incremento en la expansión económica. Lo más probable será que crezca en torno al 3% – 4%, la razón es la tendencia que viene manteniendo los últimos años que le permitiría crecer incluso en

unas tasas superiores. Sin embargo con la evolución de la pandemia hará que en los primeros años de negocio, el PIB de Canadá esté por debajo de las tasas de crecimiento constate y se reduzca bastante. Se supone que para dentro de 4 años la crisis se habrá superado y el PIB para entonces se encuentre en ese intervalo.

Consumo Privado

Canadá reflejó en 2017 un consumo privado del 57,8% del Producto Interior Bruto de la economía.

Se trata de una variable fundamental a la hora de analizar el entorno económico, puesto que mide el gasto realizado por familias y empresas. Dicha variable está ligada directamente con los ingresos de nuestro negocio. Un mayor consumo privado potencia la demanda de productos, lo que conlleva un aumento de las ventas.

Es por tanto que tiene un impacto muy alto en el desarrollo de nuestra actividad ya que va a ser un indicador de la capacidad de los individuos de consumir este tipo de bienes.

- Velocidad: Alta
- Impacto: Alto

3,5 – 5	20%
2 – 3,5	35%
0,1 – 2	25%
0	10%
(-0,1) – (-1,5)	7%
(-1,5) – (-2,5)	3%

Tabla 3. Pronóstico del consumo privado

Aumento del salario medio año tras año. En 2019 este se situaba en 37.086€ mientras que en 2018 era de 35.214€. Un aumento del salario medio llevará a un aumento del consumo.

Los tipos de interés han pasado del 1,25% antes de la crisis del coronavirus a un 0,25% en el último dato disponible del mes de abril. Por tanto se espera que de aquí a dentro de 4 años, los tipos se vuelvan a situar en los valores previos a la crisis y resultará más caro pedir prestado y reducirá el consumo.

Por último las expectativas futuras parece que serán más optimistas que las actuales cosa que afectará a que las familias tengan una mayor intención de consumo.

Turismo

El número de turistas que acuden a visitar un país es un buen indicador para conocer sus características económicas y sociales, Canadá se encuentra en la posición 18 en el número de turistas que acuden a su país con 21 millones de turistas anuales, y con un incremento en los últimos 4 años de más de 5 millones. Indirectamente el turismo aumentará el consumo en su país y por tanto la demanda de nuestro producto crecerá de forma similar.

Sin embargo para saber si los efectos del turismo van a afectar al consumo de vino, hay que analizar la procedencia del turista.

De los 21 millones de turistas del último año, 14 millones eran de Estados Unidos, y además este turista representa el 50% del gasto en Canadá.

Los turistas restantes proceden de gran parte del mundo pero si es cierto que China, Francia y México han aumentado su turismo al país. En particular han visitado Canadá en el último año 700.000 de China, 626.000 de Francia y 450.000 de México. Además, el segundo país que más visita Canadá después de Estados Unidos es Reino Unido con 824.000 turistas en el último año.

En cuanto a las provincias más turísticas, estas coinciden con las que mayor población presenta, cosa que favorece la exportación.

Ontario es la que más turistas recibió en el año 2019, además es la más poblada y su capital es de las más multiculturales del mundo.

Quebec fue la tercera provincia en número de turistas el año pasado. Es francófona y de gran atractivo turístico. La ciudad de Quebec es una muestra

de la vieja Francia en el nuevo mundo y es Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.

British Columbia es la segunda provincia más turística y Vancouver es una de las ciudades más multiculturales de Canadá. Es una ciudad portuaria y ofrece hermosos paisajes de montañas y océano. Cuenta además con una comunidad de origen asiático.

No existe un turismo del vino en Canadá, pero puede aprovecharse el impulso de otros turismos del país como gancho para dar de consumir vino.

El turismo culinario sería el más ligado al vino. Existe un turismo millennial el cual tiene unos indicadores que hay que tener en cuenta para conocer las características del viajero joven. Y por último, el turismo que tiene a Canadá como destino de Ski.

Aunque no sea de los países más turísticos de visitar, los efectos para nuestra empresa serán buenos en función de la procedencia y del interés turístico en Canadá y por tanto el impacto medio ya que en función de esas características, los efectos sobre nuestro negocio van a ser más rápidos o más lentos.

- Velocidad: Media
- Impacto: Medio

Con unas previsiones de que el número de turistas va a seguir creciendo año a año en alrededor de un millón de turistas, se prevé que para dentro de 4 años, este país va a crecer en consumo interior.

Más de 5 millones de turistas más	35%
Entre 4 y 5 millones de turistas más	45%
Menos de 4 millones de turistas más	20%

Tabla 4. Pronóstico del turismo

Con un incremento anual en el número de turistas de en torno al millón, se asume una estimación de que para los próximos 4 años, el incremento puede repetirse y sea de en torno al 24%.

Que aumente el número de turistas no va a ser una oportunidad por sí sola, pero si es cierto que cuantos más turistas vengan al país, más opciones de venta habrá.

Barreras no arancelarias

La ley de aduanas de Canadá regula el régimen de importaciones canadiense. Debido al modelo de intercambio comercial liberalizado, la mayoría de las importaciones no necesitan autorización. Sin embargo existen excepciones arancelarias en este país.

En cuanto a la comercialización de bebidas, estas están sometidas a restricciones interprovinciales de transporte, y cada provincia aplica una reglamentación diferente, por ejemplo a través de cuotas de venta, exigencias a los agentes y un etiquetado específico.

Mientras que las barreras arancelarias no afectan tan directamente a nuestra empresa, las no arancelarias si lo hacen y por eso que el impacto de esta variable es alto.

- Velocidad: Baja
- Impacto: Alto

Es complicado que las provincias canadienses simplifiquen su reglamento en cuanto a las restricciones comerciales debido a su independencia a la hora de manejar el control de bebidas alcohólicas.

Las provincias canadienses eliminan todas las barreras no arancelarias	5%
Las provincias canadienses suavizan las barreras	45%
Se mantiene la regulación no arancelaria.	20%

Tabla 5. Pronóstico de barreras no arancelarias

Desde que se pone en marcha el acuerdo entre la UE y Canadá, la reducción de barreras ha incrementado considerablemente la exportación de productos entre España y Canadá y en particular de vino.

Es por ello más probable que se continúe con esta desescalada en cuanto a la regulación y que todas las provincias opten por suavizar las barreras y así aumentar las exportaciones de estas empresas al mercado canadiense.

Descentralización

Canadá es la federación más descentralizada del mundo, y la forma en que se dividen las competencias entre los gobiernos de las provincias y el canadiense. A pesar de que las provincias tienen más poder que en ningún otro estado, estas no cesan de reclamar más facultades y beneficios del gobierno central.

La multiculturalidad canadiense es la principal razón de esa búsqueda de la descentralización de las provincias, cuyos efectos se han visto principalmente en la provincia de Quebec, que tiene un status especial, tanto en leyes como en prácticas.

Para lograr esos fines, surgieron partidos políticos con ideas claramente separatistas para desafiar al gobierno central. Algunos buscaban la descentralización, y otros iban más allá, en busca de un Estado Soberano independiente de Canadá.

Es cuestión de tiempo que más provincias pidan beneficios legales y presionar al gobierno como una fuerza centrífuga adicional que desafía a la federación canadiense.

- Velocidad: Alta
- Impacto: Medio

El impacto va a depender de cómo vayan a llevar a cabo las políticas de esa descentralización, pero teniendo en cuenta que cada una lleva a cabo unas leyes distintas para la comercialización, es de esperar que una mayor autonomía afectara a las ventas de esa provincia.

Otras provincias siguen los pasos de Quebec	35%
Las provincias consiguen más poder	60%
El gobierno recupera poder	5%

Tabla 6. Pronóstico de descentralización

Es posible que las ideas separatistas de Quebec evolucionen en pretensiones de otras provincias para lograr los mismos fines separatistas e independentistas, sin embargo es más probable que en un periodo más corto de tiempo, las provincias tan solo logren mayores beneficios legales.

De esta variable podemos conseguir que ciertas provincias tengan unas restricciones menores que otras en cuanto a las importaciones y sean más rentables unas que otras.

➤ Densidad demográfica

Una de las características principales de Canadá es su diversidad demográfica en cuanto al origen de su población que además crece año tras año con previsiones de que siga creciendo de forma continuada los próximos años. Debido a esto y a la actual distribución étnica, Statistics Canada señala que para dentro de dos décadas, casi el 50% de la población serán habitantes nacidos en el extranjero o hijos de alguno de ellos.

Esto tiene un importante efecto en la manera en la que se consume vino. Para consumir este producto se tiene muy en cuenta el origen del mismo y los vinos de Francia e Italia son los más vendidos.

Debido a que los datos de la densidad demográfica son suficientemente conocidos, las variables que se analizarán a continuación, servirán para analizar el comportamiento por territorios de los individuos y así, hacernos un mapa de las zonas más oportunas para exportar el producto.

Por esta razón no se les otorgarán probabilidades, pero sí servirán para analizar si afectan como amenazas o como oportunidades.

Origen étnico

Según el censo, los habitantes de origen francés representan el 15.42% y un 29.1% si solo tenemos en cuenta la población de Quebec. Y en cuanto a los italianos, suponen el 4.53% del total, y llegan al 7% en Ontario.

Cada uno de estos grupos a la hora de consumir vino, optarán por el de su país de origen, así que un aumento de la densidad demográfica en los años posteriores tendrá un efecto en el consumo del vino de cada región de origen.

Para analizar esta variable sería conveniente tener en cuenta que a la hora de exportar no se hará a todo el país, 4 de cada 5 canadienses viven en 4 provincias: Ontario, Quebec, British Columbia y Alberta, así que son estas las que más se tendrán en cuenta para exportar.

Por eso de cada una de ellas hay que analizar su demografía:

- Ontario: en esta provincia viven canadienses, ingleses, indios americanos al norte de la provincia, e italianos e indios en la zona de Toronto. De esta diversidad es interesante la existencia del colectivo de italianos en la capital lo cual puede ser un buen filón para exportar allí.
- Quebec: en esta provincia solo viven canadienses francófonos e indios.
- British Columbia: su población está compuesta por ingleses e indios
- Alberta: es una provincia también variada ya que la ocupan ingleses, indios al norte y alemanes y franceses. En esta provincia, la existencia de franceses, puede convertirla en otra buena oportunidad de exportación.

Por todo esto vemos que es importante tener en cuenta esta variable ya que el impacto tanto directo como indirecto sobre nuestro negocio será alto. En cuanto a la rapidez, esta dependerá de cómo evolucione el crecimiento de la población la cual dependerá de si esta es constante o sufre algún crecimiento o reducción.

- Velocidad: Media
- Impacto: Alto

Es probable que la densidad de población de Canadá siga aumentando con el paso de los años y principalmente de su población extranjera. Por ello el consumo de vino autóctono va a verse afectado de esta futura variación poblacional.

La población canadiense crece año tras año con casi medio millón de aumento anual. Es por tanto lo más probable que en 4 años, a estas tasas constantes, su población crecería en casi 2 millones más.

De este crecimiento la oportunidad sería dirigirse a las ciudades más grandes y habitadas, en especial Toronto por su población italiana y Alberta por sus habitantes franceses.

Religión

Para analizar los efectos que tendría la religión sobre el consumo de vino analizamos de nuevo las 4 provincias más pobladas las cuales son las más atractivas para exportar.

- Ontario. 64.55% cristianos, 23.14% sin religión y 4.6% musulmanes
- Quebec. 82.27% cristianos y 12.12% sin religión y 3.1% musulmanes
- British Columbia. 44.64% cristianos y 44.13% sin religión y 1.8% musulmanes
- Alberta. 60.32% cristianos, 31.56% sin religión y 3.2% musulmanes

De esta variable lo más relevante es saber si existen grupos que no consumen alcohol y pueden suponer amenazas para la venta de nuestro producto.

La mayor parte de la población canadiense se considera cristiana o sin religión, por lo que el consumo de alcohol no sería un inconveniente para ellos y por tanto habría que analizar el porcentaje de población musulmana en cada una de las provincias principales.

En todas ellas es un grupo minoritario pero la mayoría de ellos viven en Ontario y Quebec. Y además, según datos de la última encuesta nacional de hogares del 2011, del 4.6% de musulmanes que viven en Ontario, 424.925 viven en Toronto y supone el 7.7% del total de esa ciudad.

Provincia	% 1991	% 2001	% 2011	Población musulmana 2011	Pronóstico 2021
Ontario	1,4%	3,1%	4,6%	581.950	898.700
Quebec	0,6%	1,5%	3,1%	243.430	377.405
British Columbia	0,7%	1,4%	1,8%	79.310	122.959
Alberta	1,2%	1,7%	3,2%	113.445	175.881
Canadá	0,9%	2,0%	3,2%	1.053.945	1.634.000

Las 4 provincias tienen un porcentaje minoritario de población musulmana, pero al ser datos de 2011 y teniendo en cuenta como ha crecido la población los últimos años, se estima que habrá aumentado considerablemente desde ese año.

De ellas, la mayor amenaza la representa Ontario, y en especial Toronto, ya que el 73% de los musulmanes que vivían en la provincia, lo hacían en la capital.

Se observa de este análisis que estamos ante una variable de importancia media ya que el porcentaje de población que afecta a nuestro producto no es muy elevado. Además la rapidez de sus efectos sobre el negocio en los próximos 4 años también es media debido al crecimiento demográfico y por sus efectos directos sobre el colectivo musulmán.

- Velocidad: Media
- Impacto: Medio

La previsión se va a hacer sobre el porcentaje de musulmanes en el país, ya que aunque la mayor parte de la población se siente cristiana o sin religión, lo que nos interesa es el colectivo que puede suponer problemas en el consumo de vino.

Se espera que la población musulmana aumente llegando alrededor de 1.800.000 habitantes en Canadá. De ellos, si más del 50% vive en Ontario,

serían para ese año, alrededor de 900.000 musulmanes tan solo en esa provincia, y casi 700.000 viviendo en su capital, Toronto.

2.2. Creación de escenarios

2.2.1. Escenario 1. Más probable.

En primer lugar, se muestra una visión generalizada de las variables del entorno general, las cuales han sido analizadas para la creación del primer escenario.

Se construye mediante las variables estudiadas anteriormente y su pronóstico más probable.

Variable	Pronóstico
Tipo de cambio	1,51 – 1,54
Producto Interior Bruto	3% - 4%
Consumo Privado	2 – 3,5
Origen Étnico	Entre 1.5 y 2 millones más
Religión	Entre 1.700.000 – 1.900.000
Turismo	Entre 4 y 5 millones de turistas más
Barreras no arancelarias	Las provincias canadienses suavizan sus barreras
Descentralización	Las provincias consiguen más poder

Tabla 7. Primer escenario

La siguiente tabla aparece clasificada por oportunidades y amenazas, a su vez, están ordenadas de mayor a menor importancia para nuestro proyecto.

Oportunidades

Variable	Pronóstico	Probabilidad
Consumo privado	2 – 3,5	35%
Barreras no arancelarias	Las provincias canadienses suavizan sus barreras	45%
Producto Interior Bruto	3 - 4%	35%
Origen Étnico	Entre 1,5 y 2 millones más	
Turismo	5 millones de turistas más	45%
Tipo de cambio	1,51 – 1,54	35%
Descentralización	Las provincias consiguen más poder	60%

Tabla 8. Oportunidades del primer escenario

Según las previsiones lo más probable es que el consumo privado del país aumente entre 2 y 3,5 puntos más, lo cual llevaría al país a una mejor situación en cuanto a lo que el consumo de las familias se refiere y por tanto a la mejor situación de nuestro producto para que sea más probable de comprar por todas ellas.

En relación con las barreras de entrada de productos al país, se espera que se reduzcan, lo cual supondrá una oportunidad para comercializar el producto desde España.

Por otra parte si las condiciones económicas acompañan, unas tasas de crecimiento de entre el 2% y el 4% harán que la actividad económica se sitúe en un momento de expansión.

Además si se cumplen los pronósticos, la población crecería en casi 2 millones más. De ese aumento poblacional las oportunidades principales aparecen en dos provincias en especial, Ontario y Alberta, y en una ciudad en particular, Toronto. Es entonces importante atender las oportunidades de esas zonas antes de dirigirse a todo el país en general.

Y se prevé que en los próximos 4 años el turismo del país alcance los 5 millones de turistas más, si esto sucede, el negocio presenta una buena oportunidad para que el producto se venda con mayor facilidad principalmente en las zonas más pobladas y turísticas.

Por último, si las provincias canadienses consiguen más poder a raíz de sus deseos secesionistas, puede ser una oportunidad para que como otras provincias ya hacen, suavizar sus reglamentos y favorecer así la exportación a ciertas provincias.

Amenazas

Variable	Pronóstico
Religión	Entre 1.700.000 – 1.900.000

Tabla 9. Amenazas del primer escenario

En el cuadro anterior nos encontramos con la amenaza de la cual no nos podemos defender, su impacto no es elevado y además podemos ver cómo evitar sus efectos. Es cierto que es un elevado número de individuos los cuales van a resultar no consumidores del producto, afectando principalmente a Ontario y a su capital, perdiendo parte de las oportunidades que esta provincia representaba.

Por lo que no nos podemos defender de sus efectos, pero si minimizarlos si observamos esa distribución.

2.2.2. Escenario 2. Impactos cruzados

Para la realización de este segundo escenario se utiliza el segundo valor más probable de la variable analizada que se considera más relevante.

Variable	Pronóstico
Consumo privado	0,1 – 2
Barreras no arancelarias	Se mantiene la regulación no arancelaria
Producto Interior Bruto	2% - 3%
Origen Étnico	Entre 1,5 y 2 millones más
Turismo	5 millones de turistas más
Tipo de cambio	1,51 – 1,54
Descentralización	Las provincias consiguen más poder
Religión	Entre 1.700.000 – 1.900.000

Tabla 10. Segundo escenario

El consumo privado es una variable vital para nosotros, ya que una variación del consumo privado se traduce en una variación del poder adquisitivo de los consumidores finales, provocando una perturbación de manera directa en nuestras ventas.

El segundo valor más probable del consumo privado es que el crecimiento sea menor que en el primer escenario, situándose entre un 0,1 y 2. Significa que se reduciría el poder adquisitivo de los consumidores finales, afectando de manera negativa a nuestro negocio.

La reducción del consumo privado afectará al Producto Interior Bruto del país, el cual crecerá menos que en el primer escenario, creciendo entre un 2 y un 3 por ciento.

Un efecto de este escenario estaría en que ante la reducción de esos indicadores macroeconómicos, el país decida mantener la regulación no arancelaria actual y no reducir esa partida de ingresos vía exportaciones. De esta forma compensaría tanto la bajada de ventas del país a raíz del consumo privado como el menor crecimiento del PIB.

Como se puede observar, el segundo escenario presenta menos oportunidades debido a la reducción de los dos indicadores macroeconómicos y a la no reducción de las barreras no arancelarias. Por tanto este segundo escenario es más pesimista que el anterior.

3. ENTORNO SECTORIAL

3.1. Definición de ABELL

- Función: comercialización de vino a Canadá a través de la exportación
- Clientes: distribuidoras
- Tecnología: por pedido

Como se ha comentado anteriormente, la función que va a satisfacer la empresa es la de comercializar vino desde el país de origen hasta el país de destino mediante el proceso de exportación.

El cliente principal será la distribuidora de bebidas del país. Los Liquor Boards son quienes se encargan de elegir que productos comprar y ofrecer al público a través de su cadena de tiendas.

La tecnología es la producción y comercialización por pedido dirigiéndose a los mercados más favorables para exportar debido a las características que esos posean. Cada Liquor Board exigirá una cantidad concreta del producto y esa será la producción correspondiente que se exporte.

3.2. Variables complementarias

3.2.1. Concentración del sector

El mercado de la comercialización de vino a Canadá va creciendo con el paso de los años. El país que lidera la exportación de vino es Francia, seguido de, Italia, Estados Unidos y Australia. España, en el año 2018 fue el quinto país exportador de vino al mercado canadiense, el tercero de espumoso. Comparado con las cifras de 5 años atrás, las importaciones de Canadá han aumentado un 21%.

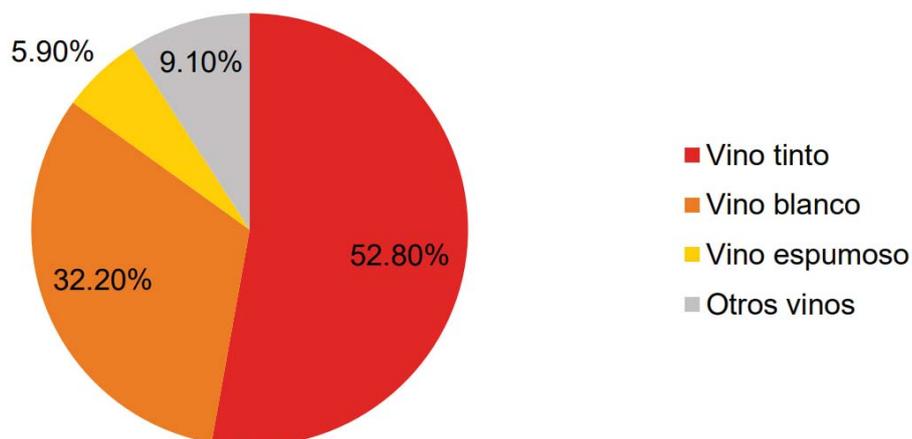


Ilustración 9. Cuota de mercado de ventas de vino en Canadá

Fuente: Euromonitor: Wine in Canada 2019

Las provincias más pobladas son las que más vino importan. Quebec es el mayor mercado de importación, con casi la mitad de la cuota, seguido de Ontario con un 25%. Junto con Alberta y Columbia, representan el 96,1% de las exportaciones de vino español a Canadá.

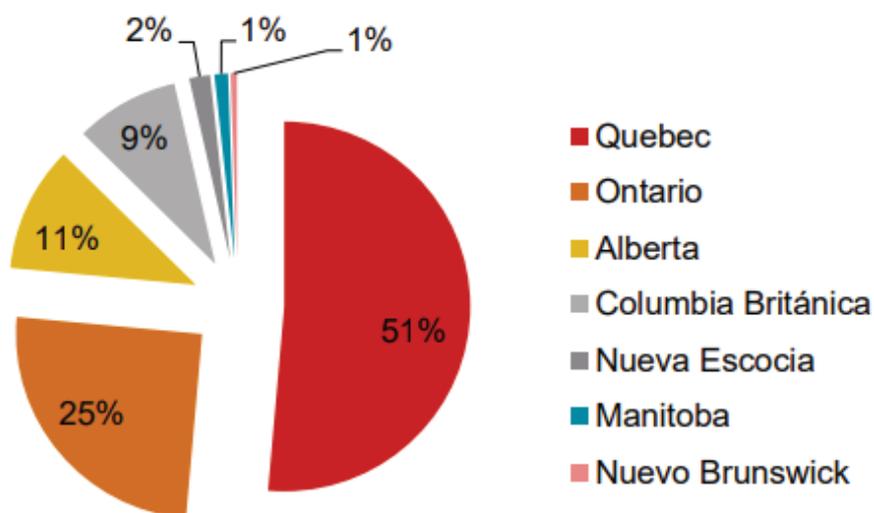


Ilustración 10. Importación de vino español por provincias

Fuente: Statistics Canada

En España, las exportaciones por comunidades autónomas están lideradas por Cataluña, le sigue Castilla la Mancha, La Rioja, Aragón y Murcia.

Una de las denominaciones de origen que más ha crecido en Canadá es la de Jerez. En los últimos 5 años, el número de exportación de sus botellas se ha incrementado un 6%.

Es un sector que cuenta con peculiaridades y matices. La concentración por países es alta ya que España es la quinta proveedora de vino del país y tan solo representa el 6% de la cuota de importación. Italia ha ido viendo como se reducía su cuota de mercado y a pesar de ser la principal exportadora, representa alrededor del 40% del total. En el caso de Italia, su cuota de exportación representa un 30%.

Pero dentro de cada país, el mercado es disperso, por ejemplo, en España como se ha visto anteriormente, hay varias regiones productoras y exportadoras de vino que se reparten ese porcentaje del mercado.

En cuanto a empresas comercializadoras de vino en Canadá, la líder francesa es Pernod Ricard Winemakers.

Estados Unidos cuenta con varias empresas exportadoras entre sus líderes como son por ejemplo Constellation Brands, E. & J. Gallo, The Wine Group y Trinchero Family Estates en orden de mayor a menor importancia.

Australia es otra de las grandes exportadoras y también cuenta con empresas que venden su producto a Canadá, entre ellas están: Treasury Wine Estates, Accolade Wines, Casella Wines.

Por su parte Chile exporta vino a Canadá y el principal proveedor es Concha y Toro.

3.2.2. Tamaño e importancia del sector

El tamaño del mercado del vino suponía en 2010, 5.400 millones de dólares canadienses, el valor de mercado para el año 2015 era de aproximadamente 9.000 millones, y en la actualidad ronda los 11.000 millones de dólares canadienses al año. El PIB de Canadá es de 1.653 billones por lo que este sector representa el 0,66%; es un sector pequeño que va creciendo con los años, pero aporta una pequeña cantidad al PIB.

En cuanto a importancia, se ve que el paso de los años ha ido incrementando el tamaño del sector, y sin ser muy importante, este mercado abastece a un gran número de personas que, debido a las circunstancias climatológicas y geográficas del país, obtienen de este mercado la mejor opción para disfrutar de este producto.

3.2.3. Ciclo de vida del sector

Las ventas de vino en Canadá han crecido de manera constante en los últimos 10 años un 4,7% de media, y se prevé que para el año 2023 el mercado del vino supere los 16 mil millones de Dólares Canadienses.

En cuanto a volumen vendido, ha crecido un 4.9% en 2018, hasta alcanzar los 591 millones de litros. Se prevé un incremento del 2% para el periodo 2019-2023, y unas ventas que se suponen de alrededor de 650 millones de litros.

Es decir, según esta información, el mercado del vino en Canadá no ha dejado de crecer en los últimos años y además se espera que siga creciendo; es un mercado en fase muy creciente en los años anteriores y de un crecimiento más estable tanto en los años actuales como en las previsiones futuras. Por tanto es claramente un sector en crecimiento.

3.2.4. Globalización del sector

Este sector, debido a la dispersión en cuanto a su oferta y a las muchas empresas, pequeñas por lo general, no es globalizado.

3.3. 5 fuerzas de Porter

3.3.1. Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Es un mercado atractivo porque si se atiende a que del total de consumo de vino que se realiza en el país, el 70% de producto es importado, es fácil pensar que será más fácil que tomen de tu producto de exportación que del suyo propio.

Además es un sector que aún tiene posibilidades de crecimiento como se ha visto con el paso de los años, donde han ido aumentando las exportaciones del producto al país de destino, esto tiene que ver con que aún está en unas fases de crecimiento en el ciclo de vida del mercado, lo cual favorece ese crecimiento sostenible.

Sin embargo, hay muchas empresas que ya forman parte de ese mercado, por lo que aunque parece que sí que es un sector atractivo, haría falta analizar más en profundidad el sector para asegurarse.

Barreras de entrada

➤ Diferenciación del producto

No hay diferenciación; la oferta de vinos en el mercado es más que amplia, y hacer un vino que sea diferenciado y se puede descubrir de forma sencilla a que bodega pertenece es imposible. Esto se debe a que es un producto muy subjetivo en cuanto a sus matices (sabor, aroma, color...) y su consumo va a depender del gusto de cada persona.

Además, teniendo en cuenta que van a ser los Liquor Boards los encargados de posicionar el vino en sus canales de tiendas y distribuidores ante el público final, las posibilidades de controlar los puntos de venta y utilizarlos como método de diferenciación desaparecen.

➤ Acceso a canales de distribución

El Liquor Board

El encargado de distribuir y comercializar el vino en el territorio de Canadá son los Liquor Boards. Pero antes de ellos, habrá que contactar con un “agente” que será el verdadero encargado de la representación ante los Liquor Boards.

En Canadá existen 12 mercados Liquor Boards. Estos monopolios deciden que productos se venden a través de sus cadenas de tiendas y también deciden cuando retirar los productos del mercado.

Además, entrar en un monopolio no significa entrar en los otros, y hay que considerar cada uno de los territorios como un mercado individual.

Las leyes canadienses establecen que la distribución de bebidas alcohólicas queda reservada a las autoridades provinciales (estableciéndose así monopolios), sin embargo, Alberta liberalizó el mercado y permitió así la libre competencia entre compañías privadas.

En British Columbia se inició el proceso de privatización aunque sin avances en la actualidad. Se pretendía obtener una situación similar a la de Alberta, pero tan solo se han realizado unas modificaciones en leyes federales.

El sistema de los monopolios provinciales proporciona a los gobiernos de cada una de las provincias importantes beneficios, de ahí que no haya habido otras provincias que siguieran los pasos de Alberta.

En Ontario hay 597 tiendas pertenecientes al LCBO (Liquor Board Ontario), en Quebec unas 400 pertenecientes a la SAQ (Sociedad de Alcoholes de Quebec), en B.C hay 224 pertenecientes al monopolio. Además en B.C. hay 12 tiendas privadas donde se puede adquirir bebidas alcohólicas.

En Ontario y Quebec se introducen los productos desde 4 sistemas de distribución:

- ❖ Listado General: se importan los productos habituales del listado de los Liquor Boards
- ❖ Especialidades: son productos de alta calidad, precio o reducida producción.
- ❖ Pedidos privados: con este sistema, particulares y el sector HORECA pueden comprar vino a todo el mundo.
- ❖ Consignación: similar al anterior, pero el pedido se realiza al agente representante de cada bodega.

En Quebec el vino y la cerveza se pueden conseguir en supermercados y tiendas, no como los licores, que solo se pueden conseguir en la SAQ. En Ontario la restricción es mayor ya que el vino y la cerveza no se consiguen ni en los supermercados ni en las tiendas, solamente en el LCBO.

El listado

La solicitud de vender un producto ha de realizarse en la Cámara de Licores y adjuntar la documentación que se requiera. Además en algunos casos se requieren muestras del producto acompañando la solicitud como es el caso de Quebec o British Columbia, o como en Ontario que la evaluación de las muestras es posterior a la aceptación de la solicitud.

Este proceso sigue unos plazos distintos en cada provincia, y dependerá de la fecha en la que se realice la solicitud ya que los comités examinadores solo se reúnen 3 o 4 veces al año para estudiar propuestas.

Los monopolios “listan” marcas de vino para que esos vinos listados sean los que estén disponibles para la venta al público en las tiendas. La política de listado y deslistado de productos está orientada a asegurar el mantenimiento de una correcta selección de productos y la eficiencia en las operaciones de mercado. Dichas directrices se aplican por igual tanto a vinos nacionales como importados.

El monopolio realiza una oferta de vinos y a esta oferta se presentan las solicitudes.

El Category Manager evalúa la documentación enviada por la empresa y asigna puntos. Si el producto consigue al menos 50 puntos sobre los 60 posibles, la solicitud se entregará al Comité que se encarga de estudiar las solicitudes de listado y determina qué vinos y licores se van a listar (El Product Management Committee), y se le pedirá a la bodega que envíe las muestras del producto (2 o más botellas de una equivalencia de 1500 ml) para su estudio organoléptico.

Si el producto no pasa la primera evaluación, se informará a la bodega/agente por escrito de las razones y el Liquor Board podrá rechazar cualquier solicitud de listado recibida en los siguientes 6 meses a la recepción de la carta. El Product Management Committee revisa el producto basándose en consideraciones comerciales, atractivo del envase y las propiedades organolépticas del producto. Si se encuentra un problema en la primera

muestra se pedirá una segunda. Si esta última tampoco pasa los niveles de exigencia, el Liquor Board puede rechazar toda la solicitud.

Para pasar las pruebas organolépticas y de envase, el producto debe alcanzar al menos 25 puntos de los 40 posibles. Si el producto consigue ser listado se comunicará por escrito de la decisión.

La bodega o el agente deben mandar el formulario sobre la solicitud de examen del etiquetado en un plazo de 21 días de la llegada de la carta de aceptación. Se indicará por escrito si el etiquetado es aceptable o si necesita cambios para llevar a cabo un nuevo examen

Una vez que se han aprobado las etiquetas, el producto seguirá exámenes organolépticos y químicos una segunda vez antes de vender el producto en las tiendas. En esta fase además, si los resultados no son satisfactorios, se podrá cancelar el listado y la bodega será responsable de los gastos incurridos para deshacerse de dichos productos.

El deslistado

Los productos alcohólicos que han pasado la evaluación y han sido listados, deben lograr en un tiempo determinado un nivel de ventas mínimo para mantenerse en las listas de la provincia correspondiente. Estas cuotas mínimas de ventas son distintas para cada monopolio y no son aplicables a los productos de especialidades.

Además también será motivo de deslistado las siguientes causas:

- Que no cumpla los compromisos citados en su plan de marketing
- Que se exija por parte de la bodega un excesivo aumento de precio
- Que haya problemas en el abastecimiento del producto
- Que se incumplan las normas de salud, envase y/o etiquetado

Existen 2 maneras de eliminar los stocks del producto deslistado

- Se reduce el precio de compra del vino desde la bodega en un 25% y por tanto también el precio de venta en tienda

- La Liquor Board podrá enviar los stocks del almacén a la bodega o a otro monopolio comercial.

En esos casos, es la bodega la que asume los gastos de la eliminación de stocks sin que el monopolio incurra en ningún gasto.

El agente de ventas

La elección de un buen agente es fundamental. Tanto los aspectos de comunicación como de apoyo entre bodega y agente son esenciales para mantener una buena relación. Los agentes canadienses representan a un alto número de bodegas de distintos países.

Es por ello importante centrar la atención del agente en la marca, ya que los agentes trabajan con más dedicación por aquellas bodegas que muestren un apoyo y un interés mayor en el desarrollo de sus negocios.

Sus funciones podrían englobarse en las siguientes:

- Mantenerse en contacto con las Cámaras de Licores
- Hacer un seguimiento de la evolución de los productos en el mercado
- Proponer la incorporación de nuevos productos a los mercados
- Llevar a cabo las actividades de marketing y promoción del negocio de la bodega

Es también importante que los representantes de las bodegas realicen visitas periódicas a Canadá para poder reunirse tanto con sus agentes como con aquellos medios de comunicación o el personal del Liquor Board correspondiente.

➤ Barreras legales

Existe un procedimiento para incluir un nuevo producto en un catálogo, pero es bastante complejo. Se necesita por ello la figura de un agente que conozca el mercado y los trámites a realizar. Y, aun así, en el caso de que no se logre una cuota de ventas en el plazo establecido, se podrá retirar del mercado.

La normativa sobre envase, embalaje y etiquetado de vinos y licores es de carácter federal, y se contiene en la Canadian Food and Drug Act, en la Canadian Consumer Packaging and Labelling Act, y en la normativa de desarrollo de cada uno de los mismos (Regulations). Además, existen especificaciones y estándares al respecto que son comunes para las distintas provincias.

En cuanto al proceso de exportación del vino, en las cajas debe indicarse impreso en ella la siguiente lista de indicaciones:

- Número UCC-14 / EAN, con el correspondiente código de barras.
- Fecha de producción o número de pedido
- Unidades de venta (botellas, etc.) que contiene la caja.
- Tamaño de cada una de las unidades de venta.
- Tipo de producto contenido.
- Breve descripción del producto (año, tipo de uva, etc.).
- Posición de las botellas.
- Peso de la caja

Sólo se permite la comercialización en Canadá de envases en tamaños estándar de 50, 100, 200, 250, 375, 500, o 750 mililitros; o 1, 1'5, 2, 3, o 4 litros.

Todos los envases deberán cumplir los requisitos de etiquetado, de seguridad y de sellado correspondientes.

La información que conste en la etiqueta deberá aparecer impresa en posición horizontal, y deberá contener indicación en inglés y francés de los siguientes conceptos:

- Nombre común del producto.
- Cantidad neta, en unidades de volumen.
- Nombre y dirección del productor o proveedor.
- Contenido %v. de alcohol.
- País de origen.
- Lista de ingredientes.
- Código del Liquor Board. (opcional)
- Código CSPD

El CSPD es un código que identifica las bebidas alcohólicas venidas en cualquier área de Canadá.

La bodega obtendrá el CSPD a través de la Cámara de Licores provincial que haya listado su producto. Posteriormente la bodega recibirá la comunicación por parte de la Cámara del número CSPD correspondiente, y le enviara las especificaciones que debe imprimir en las cajas y etiquetas.

Ningún producto debe ser enviado a la cámara salvo que haya recibido anteriormente instrucciones de la correspondiente Cámara de licores.

➤ Inversión necesaria

La inversión se corresponde con la de un proceso exportador. La venta se realizaría desde el país de origen así que no supondría una inversión directa como sería la de montar una bodega en Canadá.

Se decide el nuevo mercado, en este caso un área geográfica, y se inicia el proceso de exportación con un agente del país de destino encargado de tramitar el producto y situarlo en los monopolios de venta. Es decir, el gasto de inversión sería bajo.

➤ Reacción de empresas existentes

Sin duda entrar en este mercado en crecimiento año tras año, es una tarea difícil, y más aún compitiendo ante una gran cantidad de empresas y países que exportan a Canadá. La dificultad que presenta entrar en ese mercado no debería provocar ninguna reacción ofensiva por parte de los exportadores actuales, ya que, además, son los Liquor Boards los que permitirían o no entrar en mercado.

3.3.2. Productos sustitutos

Su consumo va en relación con el carácter multiétnico de la población canadiense, es decir, las costumbres de los países de origen influyen en la demanda de productos en Canadá.

El vino de origen canadiense supone una pequeña parte del consumo de vino en Canadá y tan solo el Icewine representa el verdadero producto canadiense basado en una técnica que se utiliza en las zonas frías donde se cultiva la viña.

La cerveza es la bebida favorita de los canadienses, sin embargo, en los últimos años el vino le está robando mercado. Si en el año 2006/2007 el mercado se situaba en una proporción de 46.7% para la cerveza y 27% para el vino, ha pasado a situarse en estos años recientes en un 41.5% y 31.6% respectivamente.

En Canadá hay 400 marcas de cerveza diferentes que se fabrican en el propio país. Pero son solo 2, Quebec Labatt's y Molson, las que se reparten el 75% del mercado.

Respecto a las bebidas espirituosas, su mercado es muy variado y amplio, pero se distribuye de forma desigual entre cada territorio debido a sus características particulares. Representa la menor proporción del mercado de alcoholes.

Como se puede comprobar, el mercado de las bebidas alcohólicas está más que servido. Tanto la producción nacional como la importación, sirven un mercado creciente año tras año y perjudican cualquier intento de introducir una bebida nueva al país.

3.3.3. Poder de negociación

En lo que a negociación con el cliente se refiere, en Canadá las ventas dependen del monopolio de los Liquor Boards. Existen por ello 11 mercados diferentes para vender el vino, es decir un comprador que decide sobre donde vender el producto, la importación, distribución y venta de bebidas depende de esas empresas públicas.

Estos monopolios seleccionan el producto a la venta en las tiendas, estandarizan los precios según el tipo de bebida y envase, determinan su ubicación en los estantes y regulan su publicidad y las promociones de marcas.

Por ello esta práctica ha recibido quejas por parte de las bodegas extranjeras por el trato discriminatorio que reciben sus productos respecto del de los competidores canadienses.

Es por tanto un cliente que sí está organizado, y por ello tiene poder de negociación alto. En caso de dirigirse a un consumidor final no organizado como pueden ser las familias, el poder de negociación sería bajo.

3.3.4. Grado de rivalidad

Como se ha visto, el mercado de la comercialización de vino es muy amplio y supone el 70% del producto que se consume en Canadá. Entre esas empresas que nutren la oferta vinícola, la relación es de competencia, no directa porque no tienen el control completo de la comercialización del producto, pero no todas van a poseer los mismos privilegios en cuanto a la cantidad de vino ofertado en los puntos de venta.

3.3.5. Análisis de resultados

Una vez ha terminado el estudio sobre el sector, vamos a analizar los resultados obtenidos en este apartado. La empresa, por lo tanto, se va a enfrentar a unas amenazas y oportunidades que se van a tener en cuenta para tomar las decisiones correspondientes. A continuación, se ordenan de mayor a menor relevancia para nuestro negocio.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Dificultad de acceso a canales de distribución	Sector en crecimiento
Gran rivalidad	Inversión reducida
Alto poder de negociación de Liquor Boards	Dirigirse a las provincias de Ontario y Alberta
Ausencia de diferenciación	Aprovechar la diversidad étnica del país
	En Quebec pueden vender vino tiendas y supermercados

Tabla 11. Oportunidades y amenazas del negocio

La amenaza principal es la dificultad que supone entrar en los canales de distribución que venden vino en Canadá. Como se ha visto en el apartado de las barreras de entrada, acceder a los canales de venta resulta más que complicado ya que funcionan como monopolios y son ellos los que deciden que productos comprar y ofrecer al público. Además hay que tener en cuenta que entrar en un monopolio no significa entrar en los demás, por lo que cada provincia es un mercado diferente con sus particularidades lo cual incrementa la complejidad a la hora de intentar penetrar en sus mercados.

Claramente nos supone una amenaza por el hecho de dificultar el proceso exportador ya que nada nos asegura poder entrar en alguno de los mercados si el monopolio al que nos dirigimos rechaza la propuesta de listar el producto. Es entonces, por lo que la principal amenaza reside en la intención que tiene Canadá de controlar toda la política de venta y consumo de alcohol dándole todo el poder de negociación a los Liquor Boards.

Además, y a pesar de las dificultades que tiene entrar en alguno de los mercados, el sector de la distribución de vino en Canadá está bien nutrido tanto por empresas productoras locales, como las extrajeras que representan el 70% de la venta de vino del país. Que haya una alta rivalidad supone una amenaza para penetrar en el mercado ya que hay muchos vendedores, y en este

mercado con tantas particularidades, que nuevas empresas entren en él, supone una tarea complicada.

Pero es cierto que la rivalidad va a depender de si el Liquor Board lista el producto en uno de sus mercados, si el producto llega a los lineales de venta de un Liquor Board, va a depender del cliente la compra del vino que le sea más atractivo.

Y en relación a esto hay que tener en cuenta la ausencia de diferenciación de un producto como este, lo cual hace más complicada la elección del producto en los puntos de venta.

Por ello, las amenazas de penetrar en el país y comercializar el vino van a comenzar antes de entrar en el mercado a la hora de lograr que un monopolio de ventas liste nuestro producto, y aunque esta sea la amenaza principal, lograrlo no asegura que el producto se venda completamente debido al alto grado de rivalidad de los vinos que se venden y su falta de diferenciación.

Sin embargo es un mercado atractivo para exportar tanto porque los ingresos del sector crecen año tras año como porque el consumo de alcohol se nutre principalmente por el producto extranjero y no por el local.

A esto hay que añadir que la inversión necesaria para realizar el negocio sería muy baja ya que estamos ante una oportunidad de exportación y no de establecerse en el país.

Las oportunidades más claras provienen del estudio sobre la demografía del país. Principalmente porque hay unas provincias más oportunas que otras para comercializar el producto.

En particular Ontario y Alberta son las 2 zonas más oportunas para exportar vino debido al origen étnico de una gran parte de su población, el cual es más propicio para vender nuestro tipo de vino y así se podría reducir el impacto que tiene la amenaza de la alta rivalidad del producto en los puntos de venta.

Otra oportunidad que se puede ver del análisis es la de aprovechar que Quebec es único territorio que vende vino fuera de las reglamentación de los Liquor Boards y por tanto aumenta la oferta del producto en cuanto a cantidad pero sobre todo en cuanto a diversidad de tiendas.

4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Este estudio tenía como objetivo determinar la viabilidad de llevar a cabo un proceso exportador de vino desde una bodega española hasta Canadá.

El resultado obtenido ofrece posibilidades para llevar a cabo este negocio pero presenta serias dificultades para que triunfe a corto plazo.

Parece claro que llevar a cabo esta idea de negocio va a requerir unos conocimientos profundos del mercado canadiense dadas sus particularidades y no parece sensato esperar resultados inmediatos. Además en el caso de lograr obtener listar el producto en alguno de los monopolios canadienses, no es seguro que se mantenga en el tiempo.

Lo más oportuno parece ser valorar las provincias de Ontario, Quebec y Alberta como los mercados mejor posicionados para minimizar las amenazas a la hora de penetrar en Canadá.

Es posible que los habitantes de Ontario, Alberta y Quebec valoren más positivamente el vino español que los de otras provincias debido a sus orígenes europeos por tener un mayor conocimiento vinícola. Hay por tanto consumidores en estas provincias que son capaces de reconocer diferentes tipos de uva española y regiones vinícolas de España.

Sin lugar a dudas, el elemento más determinante que presenta este negocio es la existencia de monopolios comerciales que controlan la compra y venta de bebidas alcohólicas. Es por ello que las peculiaridades del mercado canadienses radican en los Liquor Boards y dificultan la entrada en su mercado.

Otro dato que convierte a Alberta en una región más propicia para penetrar es la liberalización de su mercado, por lo que si sumamos esto a las características demográficas que tiene, la hace la zona más oportuna a la que exportar.

Se ha visto en el entorno sectorial que es un mercado en claro crecimiento y de alta rentabilidad lo cual favorece la entrada en el sector. Además, al realizar el negocio de exportación, la inversión baja considerablemente de lo que sería en el caso de una inversión en el país de destino.

Es importante señalar que el plan de negocio no es todo lo ambicioso que podría ser ya que en él no se valora la posibilidad de realizar una inversión directa en el país de destino, lo que conllevaría situar la producción en Canadá, aumentando las posibilidades de entrar en los puntos de venta del país. Sin embargo la situación actual con la pandemia del COVID aún muy activa sobre todo en los países más poblados, supone un riesgo y dificulta la realización de inversiones en otros países.

Y en este punto finaliza el estudio sobre la viabilidad del negocio sin entrar más a fondo en lo referido a encontrar fortalezas y oportunidades de una empresa real, las cuales determinarían con mayor precisión las opciones de entrar en Canadá.

BIBLIOGRAFÍA

Canadá: la federación más descentralizada del mundo. [En línea]. [Consulta: 26 de mayo de 2020]. Disponible en: <file:///C:/Users/1/Downloads/49744-137463-1-PB.pdf>

Canales sectoriales. El mercado del vino en Canadá, un crecimiento constante. [En línea]. [Consulta: 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/149102-EI-mercado-del-vino-en-Canada-un-crecimiento-constante.html>

Clima de Canadá: Temperaturas y clima por ciudades. [En línea]. [Consulta: 17 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.youtooproject.com/clima-canada-ciudades/>

Datosmacro. Economía y demografía. [En línea]. [Consulta: 20 de abril de 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/canada>

Datosmacro. PIB de Canadá. [En línea]. [Consulta: 12 de abril de 2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/canada>

Geodatos. Población de Canadá. [En línea]. [Consulta: 30 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.geodatos.net/poblacion/canada>

ICEX. El mercado del vino en Canadá. [Estudio de Mercado]. [Consulta: 15 de abril de 2020]. Disponible en: <file:///C:/Users/1/Downloads/doc2019839758@a.pdf>

ICEX. Ficha país. [En línea]. [Consulta: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <file:///C:/Users/1/Downloads/DAX2018790741.pdf>

Los vinos del mundo. [En línea]. [Consulta: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <http://www.losvinosdelmundo.com/esp/paises/canada.html>

Oficina Económica y Comercial de España en Toronto. Estudio de mercado: el mercado del vino en Canadá. [En línea]. [Consulta: 15 de abril de 2020]. Disponible en: http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1585_canada_vino.pdf

National Household Survey. [En línea]. [Consulta: 19 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/130508/dq130508b-eng.htm?HPA>

Santander. Canadá: política y economía. [En línea]. [Consulta: 20 de junio de 2020]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>

Santander. Cifras del comercio exterior en Canadá. [En línea]. [Consulta: 15 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/cifras-comercio-exterior>

Statista. Número de turistas internacionales de Canadá. [En línea]. [Consulta: 20 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/477525/number-of-international-tourist-trips-by-province-of-entry-canada/>

Statista. Wine market in Canada. [En línea]. [Consulta: 18 de mayo de 2020]. Disponible en: https://www.statista.com/topics/2996/wine-market-in-canada/#dossierSummary_chapter2

Verema. Canadá 12 mercados diferentes Liquor Boards. [En línea]. [Consulta: 20 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.verema.com/blog/verema/804683-canada-12-mercados-diferentes-liquor-boards>

Vinetur. La revista digital del vino. [En línea]. [Consulta: 11 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.vinetur.com/2016022922901/canada-invierte-mas-de-1500-millones-de-euros-en-vino-record-historico-en-importacion.html>

Vineyards. Wine map of Canada. [En línea]. [Consulta: 10 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://vineyards.com/wine-map/canada>

Wines of Canada. [En línea]. [Consulta: 6 de junio de 2020]. Disponible en: <https://winesofcanada.ca/>