

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE NEGOCIOS
CATEDRA: NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

PROYECTO DE EXPORTACION

EXPORTACION DE MIEL NATURAL FRACCIONADA AL MERCADO DE JAPON



**DOCENTE: CRISTINA ZAPATA
INTEGRANTES:**

**AGUIRRE ACKERMANN, FERNANDO - feraguiack@hotmail.com
BONAFOUX, EVELIN GISELLE - evebonafoux@hotmail.com
PONCE DE LEON, DANIEL - drplar@hotmail.com
MESTRADO, AULER – aulermestrado@yahoo.com.br**

CICLO LECTIVO 2007

INTRODUCCIÓN



El presente trabajo es un proyecto de exportación de miel natural fraccionada al mercado japonés. La idea surge a partir del auge de la comercialización de miel a nivel internacional y el atractivo del sector apícola argentino. Esto último es consecuencia de las diversas ventajas competitivas que presenta la apicultura en el país: su substancial capacidad y variedad apibotánica, sus características ecológicas óptimas para el desarrollo de esta actividad (climas propicios y superficies libres de contaminación donde prospera flora autóctona), y el reconocimiento mundial de la calidad de su miel y de los productos de la colmena. A todo ello se suma un sistema de trazabilidad considerado modelo en su tipo y aprobado por los principales compradores internacionales.

Esta situación presenta a la empresa una gran oportunidad de inserción en mercados internacionales exigentes cuyos requerimientos resultan congruentes con las particularidades de la miel argentina.

A. LA EMPRESA

PvME exportadora de miel diferenciada

I. Empresa fraccionadora y envasadora “Apicor”

Se trata de un microemprendimiento dedicado al acopio, fraccionamiento y posterior envasado de *miel natural unifloral*¹, adquirida de productores apícolas de la región. Se trata de un producto exportable con alto valor agregado y con una marca propia: **Mielcitas**, considerando como potenciales destinos los mercados de Brasil y/o de Japón.

La competencia nuclear² de la Empresa **Apicor** está basada en la **diferenciación del producto** que ofrece al mercado internacional.

El grado de diferenciación de su producto **Mielcitas** es significativamente alto con respecto a los productos de sus competidores. Aquellas características distintivas³ que otorgan valor agregado a este producto son:

- *Fraccionamiento y envasado en pequeños sachets de 20 gramos;*
- *Marca propia;*
- *Certificación de Calidad,*
- *Denominación de origen.*
- *Tipificación por origen botánico*

A través de esta diferenciación, la organización pretende: aumentar su posibilidad de ingreso a nuevos mercados internacionales, superando así sus elevadas exigencias, obtener una mejora sustancial de su imagen empresarial en el mundo, y de esta forma posicionar más fuertemente su marca y, fijar un sobreprecio al producto.

¹ La miel unifloral es aquella cuyo origen es de una sola especie floral, a diferencia de las mieles multiflorales, las cuales provienen de diversos géneros florales.

² La *competencia nuclear* es la ventaja competitiva sostenible de toda empresa.

³ Cada una de las características diferenciadoras de **Mielcitas** serán desarrolladas con mayor detalle en el capítulo 4 relativo al producto.

II. Localización

El proyecto se llevaría a cabo en un lote agrario de 50 hectáreas, en el Municipio de Azara, Departamento de Apóstoles, Provincia de Misiones, ubicado a 3 Km. de la ruta provincial 101.

III. Historia

Uno de los integrantes del equipo de trabajo, Daniel, tiene campos de su familia en el sur de la provincia de Misiones, mas específicamente en la localidad de Azara, donde actualmente se cosecha yerba mate. Desde muy pequeño aprendió las actividades rurales, siendo muy interesante esta actividad para él. Hace un año realizó un curso en Cooperativa Apicola Santa Rita de la ciudad de Posadas, en el cual aprendió las cualidades de la apicultura. Actualmente cuenta con una pequeña explotación de alzas melarias en el campo y como conoce la actividad del sector es por eso que decidimos realizar este proyecto de exportación de miel fraccionada.

Otras razones por las cuales se ha considerado conveniente la realización del presente proyecto son:

- ▮ Es una disciplina de fácil comprensión y manejo de aspectos técnicos y habilidades para la producción.
- ▮ Facilidad de acceso a tecnologías de producción.
- ▮ Monto de inversión accesible.
- ▮ Rendimientos que proveen un rápido retorno, permitiendo amortizar la inversión y comenzar a tener excedentes en el corto plazo.
- ▮ Alta productividad de la región.

IV. Estructura edilicia del establecimiento

Nuestro Establecimiento de Fraccionamiento y Envasado de miel cuenta con la siguiente estructura edilicia:

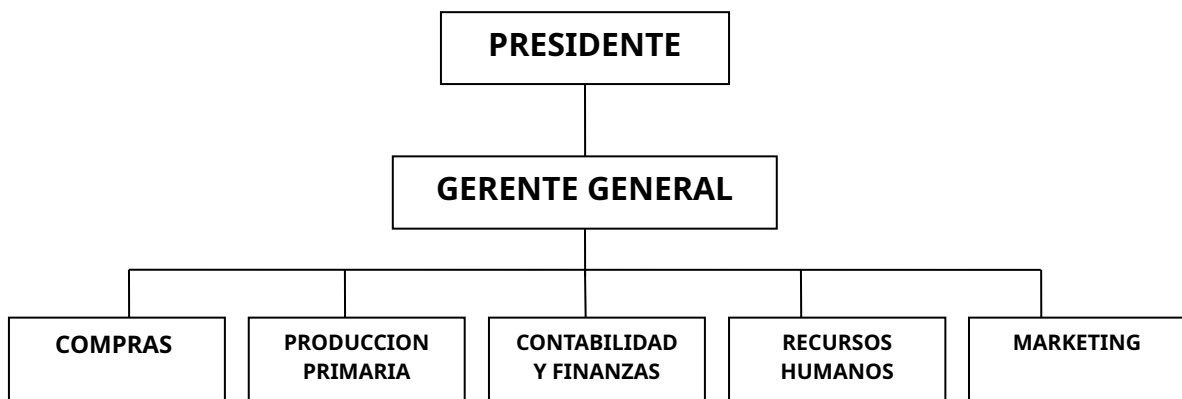
- Playa de maniobras de vehículos para carga y descarga de tambores.
- Local para depósito de tambores con miel a procesar y materiales de envasado y embalaje.
- Local de envasado y embalaje.
- Local de almacenamiento y expedición.
- Sección de lavado e higiene de materiales.

La comunicación entre playa de maniobra y locales, como así de éstos entre sí está diseñada de manera que evita riesgos de contaminación para el producto.

Cabe señalar que, a partir de su ingreso a los equipos de procesado, la miel no se encuentra en contacto directo con el medio ambiente, ni con cualquier sustancia o elemento susceptible de contaminarla. Y, los envases y/o recipientes para el envasado definitivo de la miel son de primer uso.

De esta forma se da cumplimiento a lo establecido por el SENASA.

V. Estructura organizacional para la exportación



■ ***Departamento de Producción Primaria.***

Es el encargado de la recepción de la miel para su fraccionamiento, envasado, almacenamiento y despacho. Cuenta con dos personas en esta área.

■ ***Departamento de Compras***

Tiene a su cargo la tarea de contratar los servicios y comprar todos los insumos, equipamientos y demás elementos que la empresa necesita, también compra la materia prima miel, con el certificado de calidad y análisis correspondiente del laboratorio apícola certificado.

Es el encargado de negociar con los acopiadores remitentes a la firma y de esta forma llevar adelante la relación comercial de acuerdo a la situación de los mercados y la política de precios de la materia prima dictada por el directorio de la empresa.

Cuenta con un profesional responsable.

■ ***Departamento de Marketing***

Este departamento tiene dos encargados de desarrollar, implementar y controlar los planes de acción de los componentes del mix de marketing.

■ ***Departamento de Contabilidad y Finanzas***

Esta área cuenta con dos áreas, el financiero y el de contabilidad con una persona responsable.

■ ***Departamento de Recursos Humanos***

Esta área cuenta con un profesional orientado a estas características. Las funciones de este Departamento podemos detallar a continuación:

- ***Comunicación interna.*** Esta área nos permite mantener abiertos los canales que faciliten sostener una buena relación interpersonal y más aún laboral. Nos proponemos integrar sistémicamente Empresa-Trabajador-Familia a través de actividades y eventos. Estamos presentes en cumpleaños, nacimientos, matrimonios, días especiales, etc.

Una de las más importantes fuentes de reclutamiento y selección de futuros postulantes es el sistema de pasantías. Existen convenios con establecimientos educativos de la zona de actuación de nuestra empresa, a través de los cuales se canalizan los distintos requerimientos.

- *Capacitación.* El recurso más valioso de nuestra empresa son los Recursos Humanos y su *talento* nos permite obtener una ventaja competitiva en el mercado. Los objetivos de la capacitación son, entre otros:
 - Asegurar la calidad de los procesos y servicios aplicando las herramientas de mejora continua.
 - Evitar y prevenir la generación de errores.
 - Identificar y eliminar los costos ocultos en los procesos.
 - Sostener en todo el personal un "nuevo idioma organizacional" orientado a los conceptos de calidad.
 - Potenciar la cultura interna de la empresa.
- *Higiene y Seguridad Industrial.* Conforme a lo dispuesto por la Superintendencia de Riesgos de Trabajo, implica el cumplimiento de todas las obligaciones legales en materia de Higiene y Seguridad.

■ **Gerente General**

Es el responsable del buen funcionamiento de la organización: controla, delega autoridad y responsabilidad a todas las dependencias a su cargo, comunica información interna ascendente y descendente. Es el encargado de informar y asesorar al presidente y de comunicar las políticas de la empresa.

■ **Presidente**

Es el responsable máximo de la compañía, recibe toda la información de la organización a través del gerente general, además le delega su autoridad, responsabilidad y comunicación al resto de la compañía.

REMUNERACIONES MENSUALES

CARGOS	CANT	SUELDO	DESCUENTOS				TOTAL DESCUENTOS	NETO MES
			APORTE JUBILATORIO	OBRA SOCIAL	SEGURO VIDA	SERVICIO FUNERARIO		
PRESIDENTE	1	5700	1083	285	10	228	1606	4094
GERENTE GENERAL	1	4200	798	210	10	168	1186	3014
COMPRAS	1	1200	228	60	5	48	341	859
PRODUCCIÓN PRIMARIA	2	2400	456	120	5	96	677	1723
CONTABILIDAD Y FINANZAS	1	1200	228	60	5	48	341	859
RECURSOS HUMANOS	1	1200	228	60	5	48	341	859
MARKETING	2	2400	456	120	10	96	677	1723
TOTALES	9	18300	3477	915	50	732	5174	13126

REMUNERACIONES ANUALES

SALARIOS	CANT	SUELDO ANUAL	TOTAL DESCUENTOS	NETO ANUAL
PRESIDENTE	1	74100	20878,00	53222,00
GERENTE GENERAL	1	54600	15383,79	39216,21
COMPRAS	1	15600	4395,37	11204,63
PRODUCCIÓN PRIMARIA	2	31200	8790,74	22409,26
CONTABILIDAD Y FINANZAS	1	15600	4395,37	11204,63
RECURSOS HUMANOS	1	15600	4395,37	11204,63
MARKETING	2	31200	8790,74	22409,26
TOTALES	9	237900	67029,37	170870,63

CANTIDAD HORAS TRABAJO SEMANAL

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	TOTAL SEMANAL
PRESIDENTE	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto
GERENTE GENERAL	9	9	9	9	9	9	54
COMPRAS	9	9	9	9	9	9	54
PRODUCCIÓN PRIMARIA	10	10	10	10	10	10	60
CONTABILIDAD Y FINANZAS	9	9	9	9	9	9	54
RECURSOS HUMANOS	9	9	9	9	9	9	54
MARKETING	9	9	9	9	9	9	54

*NOTA: El Departamento de Producción Primaria utiliza dos personas que cumplen cada una un turno los cuales son, de 5 a 15 hs y de 15 a 1 hs.

VI. Producto *Mielitas*

Apicor emprenderá su proceso de internacionalización con un único producto: **Mielcitas**, miel natural fraccionada en envases tipo *sachet* de 20 gramos, con alto valor agregado, de consumo individual.

B. OBJETIVOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

I. Misión

La misión de nuestra empresa es ofrecer productos manufacturados de origen nacional provenientes del sector agrícola, cien por ciento naturales, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores internacionales.

II. Visión

Ser una empresa exportadora líder en la comercialización de productos manufacturados altamente diferenciados y reconocidos mundialmente por sus elevados estándares de calidad.

III. Objetivo general

■ Lograr penetrar en mercados internacionales, en forma gradual y permanente, enfatizando las características diferenciadoras de nuestro producto ***Mielcitas***.

IV. Objetivos específicos

■ Utilizar estructuras indirectas de comercialización internacional, con base en Argentina, durante los primeros 3 a 5 años del proceso de internacionalización de la compañía, a efectos de relegar los costos de exportación y lograr acumular en ese período recursos monetarios suficientes como para consolidar un modelo de exportación directa.

Este objetivo es compatible y simultáneo con los siguientes:

■ Adquirir experiencia internacional en el mediano plazo, con el objeto de diversificar los mercados donde se pretendan penetrar en forma progresiva.

■ Asistir a eventos comerciales como ferias internacionales multisectoriales y misiones comerciales llevadas a cabo en los potenciales mercados de destino, con el respaldo financiero de organismos oficiales locales.

V. Incidencia a nivel sectorial y a nivel país

Apicor, como toda pyme, representa uno de los principales motores del despegue de la economía regional y nacional. Esto es así ya que dicho sector empresario contribuye a la *generación de empleos* en nuestro país, situación que se ve reflejada en su significativo *aporte al Producto Bruto Interno nacional*.

A partir de la exportación se produce el *ingreso de divisas* a Argentina, lo cual contribuye también al crecimiento de la economía nacional, y al posicionamiento de la imagen-país a nivel mundial.

Además de ello, a nivel sectorial en particular, la actividad exportadora contribuye a la *promoción y desarrollo del sector agrícola de la región* y fomenta la *coordinación de los actores involucrados en la cadena agroalimentaria*.

Se desarrolla en este apartado, un análisis de pre-factibilidad de dos mercados de exportación para nuestro producto, **Mielcitas**; estos son: Brasil y Japón.

Dicho análisis se realizará en función a un proceso de *macrosegmentación*⁴, a partir del cual se pretende determinar cual de aquellos mercados se perfila como potencial para nuestra empresa exportadora.

I. Criterios de selección del mercado

Los parámetros utilizados para la selección del mercado de exportación son:

1. **Tamaño del mercado**
2. **Distancia geográfica**
3. **Cercanía psicográfica**
4. **Índice de libertad económica**
5. **Facilidad y rapidez para realizar las operaciones**

1. Tamaño del mercado

A continuación, se realizará un estudio de los indicadores socio-demográficos y económicos de Brasil y de Japón, a partir del cual se podrá proyectar y estimar datos sobre el segmento al cual desea dirigirse la empresa.

INDICADORES	JAPÓN	BRASIL
Población total (2006)	127.463.611	189.532.109
Proyección de la población 2050	112.200.000	253.100.000
Tasa media de crecimiento demográfico (2005-2010)	0.2 %	1.3%
PBI (en dólares - 2006)	4.2 billones	1.803 billones
Crecimiento PBI (% anual - 2006)	2.2 %	3.7%
PBI per cápita (en dólares - 2006)	\$ 33.100	\$ 5.710
Categoría de ingreso	Ingreso alto	Ingreso bajo medio
Importación de miel natural (toneladas/año)	40.000	252,5
Tendencia de consumo anual de miel natural	300 grs.	500 grs.

Fuente: www.cia.gov La CIA (Central Intelligence Agency) es una agencia independiente del gobierno de EEUU

Otros indicadores socio-económicos son:

INDICADORES	JAPÓN	BRASIL
Inflación (% anual)	0.3	4.5
Tasa de alfabetización	99 %	86 %

⁴ El proceso de *macrosegmentación* implica la determinación de la relaciones empresa-producto / países-mercados más adecuadas.

Tasa de desempleo	4.1 %	11.3 %
Población agrícola por hectárea de tierra cultivable y cultivada permanentemente ⁵	0,9%	18.75 %

2. Distancia geográfica

Japón

Desde el punto de vista de la proximidad del mercado japonés, es uno de los más lejanos en cuanto a distancia física, pero desde Argentina existen en la actualidad excelentes servicios logísticos a precios muy competitivos para acceder al mismo.

Brasil

Argentina y Brasil son países limítrofes, por lo que la cercanía geográfica entre ambos mercados implica reducidos costos relacionados con la distribución física internacional.

3. Cercanía psicográfica

Japón

El consumo de miel en Japón es alto, resultado de un gran conocimiento de las propiedades, usos y beneficios de la miel por parte de sus consumidores, los cuales son totalmente partidarios de una vida sana y natural.

Respecto al idioma y la cultura, estos aspectos son radicalmente incongruentes con los de nuestro país.

Brasil

Existe una gran similitud entre los idiomas español y portugués. Es importante destacar que el español se ha constituido para los brasileros en una exigencia previa a cualquier negociación comercial con empresarios argentinos.

En lo que respecta a la cultura y los patrones de consumo, éstos también son similares con los de nuestro país.

4. Índice de Libertad económica de los potenciales mercados-países

⁵ Este indicador vincula la cantidad de población de agricultores con la superficie de las tierras aptas para la producción agrícola. Refleja los cambios, tanto en la estructura de las economías nacionales (proporción de mano de obra que trabaja en la agricultura) como en las tecnologías de aprovechamiento de tierras. Los valores altos pueden atribuirse a la sobrecarga de la productividad de la tierra y la fragmentación de las parcelas. Por otra parte, esta medición también refleja distintos niveles de desarrollo y diversas políticas de uso del suelo. Los datos corresponden al año 2003.

El *índice de libertad económica* es una medida elaborada por la Fundación Heritage, a partir de la cual se analiza la forma como el gobierno de un país estimula o restringe la capacidad de las empresas del sector privado para operar independientemente, es decir, el nivel de interferencia del gobierno en la economía. La forma de capturar dicha medida se hace por medio de numerosas variables independientes, entre ellas: política comercial, carga impositiva del gobierno, intervención del gobierno en la economía, política monetaria, flujos de [capital](#) e inversión extranjera, actividad bancaria y financiera, salarios y precios, derechos de propiedad, regulaciones y mercado informal.

Se considera que conocer el índice de libertad económica de cada uno de los mercados bajo estudio permitirá profundizar en el análisis acerca del grado de apertura económica de cada uno de estos mercados.

Índice de Libertad económica de Japón

Según el resultado de la evaluación de dicho índice para el año 2007, la economía de Japón es 73,6 por ciento libre, lo que hace que ocupe el puesto 18 entre las economías más libres del mundo.

Japón goza de altos niveles de libertad de comercio internacional, derechos de propiedad, libertad comercial, libertad frente a la corrupción, libertad fiscal, libertad laboral y libertad monetaria.

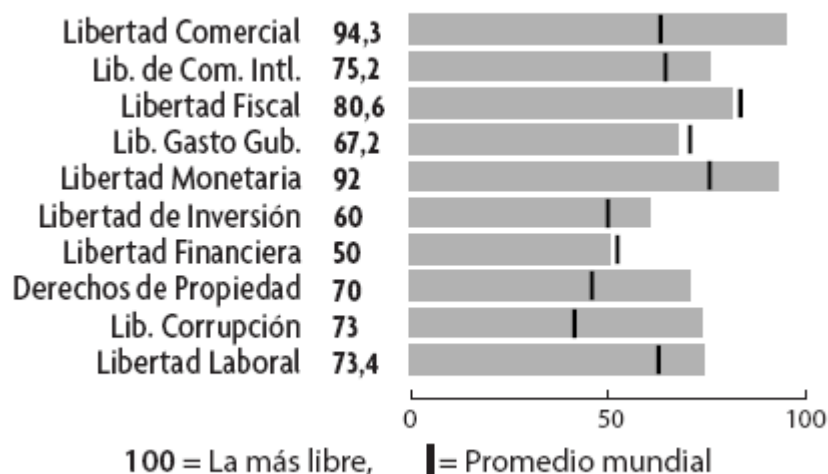
La tasa arancelaria promedio es baja y las regulaciones comerciales son eficientes. Prácticamente todas las operaciones comerciales son simples y transparentes. Una muy modesta y estable deflación de precios tuvo lugar en el último tiempo.

Los impuestos son bastante altos y el ingreso fiscal general es moderado como porcentaje del PBI. Con frecuencia los contratos en Japón son imprecisos, lo que puede impedir un trato judicial sin problemas de las disputas comerciales. A pesar de la confusión, el Poder Judicial respeta los acuerdos contractuales.

Existe muy poca corrupción en la administración pública.

El sector financiero es totalmente moderno y desarrollado, pero también está sujeto a una fuerte influencia del Gobierno y alberga una variedad de restricciones legales sobre el capital.

LAS DIEZ LIBERTADES ECONÓMICAS DE JAPÓN



Índice de Libertad económica de Brasil

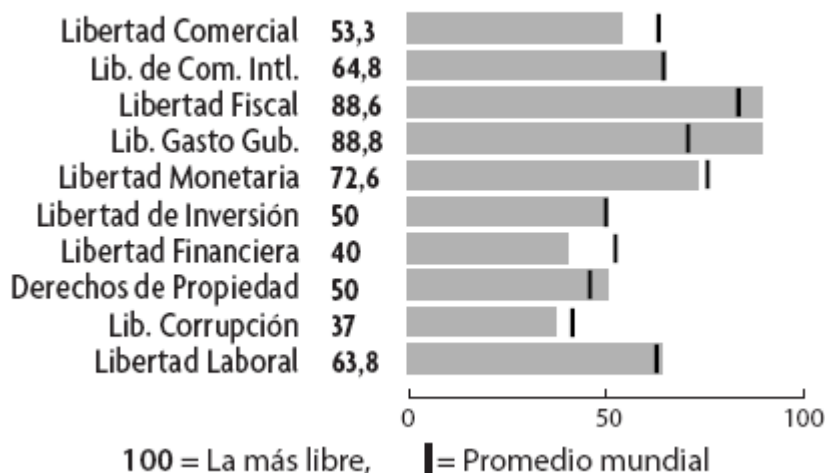
La economía de Brasil es libre en un 60,9%, según lo evaluado para 2007, convirtiéndose en la economía 70 más libre del mundo.

Brasil es una potencia económica regional y obtiene un alto puntaje en libertad fiscal y libertad frente al gasto gubernamental. Las tasas impositivas, corporativas y sobre los ingresos personales, son moderadas y el ingreso fiscal general como porcentaje del PBI no es alto, con relación a los países vecinos.

En Brasil existe un sistema burocrático corrupto y altamente ineficiente, que aportó bajos puntajes para libertad comercial, libertad de inversión, libertad financiera y nivel de corrupción.

Debido a la inflexibilidad de las regulaciones, la apertura de una empresa se lleva a cabo en un periodo tres veces mayor al promedio mundial. En una amplia variedad de sectores existen importantes restricciones sobre el capital extranjero y el Gobierno interviene activamente en los sectores financieros y bancarios. El sistema judicial es ineficiente y está sujeto a la corrupción como otras áreas del sector público.

LAS DIEZ LIBERTADES ECONÓMICAS DE BRASIL



Seguidamente, se detallan las diez libertades económicas, tanto de Japón como de Brasil, exhibidas en los gráficos precedentes, con sus correspondientes índices y explicaciones.

ÍNDICE DE LIBERTAD ECONÓMICA 2007

INDICADORES	ÍNDICE (%)	JAPÓN	ÍNDICE (%)	BRASIL
		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES
LIBERTAD COMERCIAL	94,3	Establecer una empresa lleva un promedio de 23 días, comparado con el promedio mundial de 48 días. El Gobierno llevó a cabo reformas para asegurar una mayor transparencia regulatoria. La libertad general para establecer, operar y cerrar una empresa está plenamente protegida por el sistema regulatorio nacional.	53,3	Establecer una empresa lleva un promedio de 152 días. El proceso de apertura de una empresa exige casi 100 documentos diferentes. La libertad general para establecer, operar y cerrar una empresa está limitada por el sistema regulador nacional.
LIBERTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL	75,2	La tasa arancelaria promedio fue de 3,4% en 2004. Regulaciones carentes de transparencia, restricciones para las importaciones, prohibiciones a las importaciones, normas sanitarias y fitosanitarias restrictivas, barreras de acceso al mercado de servicios y agrícola, subsidios a la agricultura y otros subsidios, sistemas de cupo de tasas arancelarias carentes de transparencia y un proceso de aduanas ineficiente, aumentan el costo del	64,8	La tasa arancelaria promedio alcanzó el 7,6% en 2004. El Gobierno tiende a liberalizar su régimen de comercio, pero aún persisten problemas relacionados con los programas de apoyo a las exportaciones, las normas de licencia y de regulación restrictiva, los cupos y las prohibiciones a las importaciones y los temas asociados con la ejecución y protección de los derechos de propiedad intelectual.

LIBERTAD FISCAL	80,6	comercio. Altas tasas impositiva sobre los ingresos y corporativa (37% y 30% máximas, respectivamente). Otros impuestos incluyen un impuesto al valor agregado (IVA), retenciones sobre los intereses y un impuesto a los habitantes. En el 2006, el ingreso fiscal general como porcentaje del PBI fue de 25,3 %	88,6	Brasil tiene tasas impositivas moderadas. La tasa impositiva máxima sobre los ingresos es del 27,5% y la tasa impositiva corporativa máxima es del 25%. Entre los demás impuestos se incluye un impuesto sobre las transacciones financieras y una retención sobre los intereses. En el último año, el ingreso fiscal general como porcentaje del PBI fue de 18%.
LIBERTAD FRENTE AL GASTO GUBERNAMENTAL	67,2	El gasto gubernamental total de Japón, incluidos el consumo y los pagos de transferencias, es alto. Durante el 2006, el gasto gubernamental fue equivalente al 37,3% del PBI y el 1% de los ingresos totales del Gobierno provino de empresas estatales y de las propiedades del Gobierno.	88,8	El gasto gubernamental total es relativamente alto, incluidos el consumo y los pagos de transferencias. Durante el 2006, el gasto gubernamental fue equivalente al 20,9% del PBI y el 3% de los ingresos totales del Gobierno provino de empresas estatales y de las propiedades del Gobierno.
LIBERTAD MONETARIA	92	Japón tuvo un -0,2% de tasa de deflación entre 2003 y 2005. Los precios estables explican en mayormente el puntaje de libertad monetaria. El único control formal sobre precios se aplica al arroz, pero la regulación indirecta influencia los precios de una variedad de productos. Los principales productores de Japón, con el respaldo de organismos reguladores han logrado imponer precios minoristas y mayoristas. Por consiguiente, a raíz de estas políticas, se deduce un 5% adicional del puntaje de la independencia monetaria de Japón.	72,6	El índice de inflación tuvo un promedio de 7,53% entre 2003 y 2005. Los precios inestables y relativamente altos explican la mayor parte del puntaje para libertad monetaria. A pesar de que se privatizaron algunos servicios públicos como los ferrocarriles, los servicios de telecomunicaciones y de electricidad, el Gobierno supervisa los precios a través de agencias reguladoras. La Agencia Nacional del Petróleo fija el precio mayorista del combustible y el Gobierno controla el precio de las tarifas aéreas.
LIBERTAD DE INVERSIÓN	60	Las adquisiciones extranjeras de empresas japonesas están inhibidas por las prácticas de restringir la revelación del estado financiero, la tenencia cruzada de acciones entre empresas que pertenecen al mismo grupo comercial (keiretsu) y las actitudes públicas hacia las absorciones extranjeras. Las redes y alianzas exclusivas entre compradores y proveedores son conservadas aún por algún keiretsu, lo que limita la competencia de las empresas extranjeras y los nuevos empresarios locales. Los inversores extranjeros deben notificar al Gobierno y obtener su aprobación para	50	El capital extranjero puede ingresar sin restricciones a Brasil y por ley recibe igual trato que el nacional. Sin embargo, establecer nuevas compañías es un proceso complejo. La inversión extranjera está restringida en diferentes sectores, como por ejemplo, energía nuclear, servicios de salud, medios de comunicación, propiedad rural, la pesca, correo y el servicio telegráfico, aviación y la industria aeroespacial. Está prohibida la propiedad extranjera de las tierras de zonas rurales y de las tierras adyacentes a las fronteras nacionales. Existen restricciones limitadas sobre las cuentas

LIBERTAD FINANCIERA	50	realizar inversiones en las siguientes áreas: agricultura, petróleo, electricidad, gas, agua, industria aeroespacial, El sistema financiero japonés está sujeto a una considerable influencia del Gobierno. La transparencia financiera es insuficiente. La desregulación y la competencia internacional han cambiado el sistema bancario japonés y condujeron a una consolidación. Las empresas y bancos japoneses mantienen fuertes relaciones y en muchos casos los bancos son accionistas de empresas con las que tienen negocios. Los inversores locales como los extranjeros tienen libre acceso a una amplia gama de instrumentos crediticios a tasas de interés del mercado.	40	en divisas y restricciones legales que prohíben la participación en algunas actividades económicas. El sistema financiero de Brasil es el más grande de América del Sur y está entre los más grandes de todos los mercados emergentes. A pesar del alto nivel de participación del Estado, los mercados de capital y bancario se encuentran diversificados y son dinámicos y competitivos. Existen casi 200 bancos comerciales privados y públicos y diversas instituciones financieras no bancarias. El Gobierno mantiene numerosas instituciones financieras especializadas.
DERECHOS DE PROPIEDAD	70	En general, los derechos de propiedad son seguros en Japón. Los tribunales no discriminan a los inversores extranjeros, pero no son imparciales en los litigios relacionados con la inversión y el comercio. Las empresas japonesas tienden a redactar sus acuerdos en términos generales, pero a pesar de esta falta de precisión, los contratos son muy respetados.	50	Por lo general, se considera que los contratos son seguros, pero es importante especificar la jurisdicción en caso de cualquier disputa. El Poder Judicial de Brasil es ineficiente, sujeto a influencias políticas y económicas, y plagado de problemas relacionados con la falta de recursos y capacitación de los funcionarios. Las sentencias pueden demorar años.
LIBERTAD FRENTE A LA CORRUPCIÓN	73	La corrupción se percibe mínima. Japón ocupa la posición 21 entre 158 países en el Índice de Percepción de Transparencia Internacional para el año 2005.	37	Se considera que la corrupción es significativa. Brasil se ubica en la posición 62 entre 158 países según el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional para el año 2005.
LIBERTAD LABORAL	73,4	El mercado laboral opera bajo regulaciones laborales relativamente flexibles que se podrían mejorar para ampliar el crecimiento del empleo y la productividad. El costo no salarial de emplear a un trabajador es moderado, pero el despido no es costoso. Las regulaciones acerca del aumento o reducción del número de horas de trabajo no son flexibles.	63,8	El mercado laboral opera según regulaciones laborales relativamente flexibles que necesitan mejorarse para fomentar el crecimiento del empleo y la productividad. El costo no salarial de emplear a un trabajador es alto y el despido puede ser costoso. Los beneficios exigidos por la rígida legislación laboral aumentan el costo laboral general.

5. Facilidad y rapidez para realizar las operaciones

Los costos y procedimientos relacionados con la exportación de un embarque estándar de mercancías tanto a Japón como a Brasil, se detallan en la siguiente tabla. Cada procedimiento oficial se registra comenzando desde el acuerdo final entre las dos partes y terminando con la entrega de las mercancías.

INDICADORES	JAPÓN	BRASIL
Documentos para exportar (numero)	5	7
Tiempo para exportar (días)	11	18
Costo de exportación (U\$S por contenedor)	789	895

En función de los criterios analizados precedentemente de cada uno de los potenciales mercados-países, *se ha decidido dirigir nuestros esfuerzos al mercado de Japón*, por los motivos que se describen a continuación.

■ Es el **segundo mercado más grande del mundo**. Una pujante actividad económica. Un próspero consumo personal. Como segunda economía más grande del mundo, Japón ofrece un mercado atractivo que se completa con tasas muy altas de productividad y un elevado poder adquisitivo, esto último resultado de un sólido porcentaje del ahorro familiar, lo que promete un alto nivel de consumo personal en el futuro.

■ Japón es el **séptimo país más poblado en el mundo**, y también uno de los mas apiñados, con una densidad promedio de 335 personas por km. Cerca del 79 % de la población de Japón se encuentra concentrada en las zonas urbanas, haciendo de Japón una de las naciones mas urbanizadas en el mundo.

■ Una **infraestructura eficaz para actividades empresariales dinámicas**. Además de contar con su mundialmente famosa red de transportes, las infraestructuras de Japón han continuado su desarrollo hasta alcanzar estándares altos, óptimos para la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), logística y otros propósitos, que



permiten el desarrollo de su empresa, de actividades empresariales de información avanzadas y de sistemas de logística, en base a estas infraestructuras.

▀ **Alto grado de apertura económica.** Teniendo en cuenta la magnitud que representan sus operaciones exteriores con respecto al Producto Interior Bruto, Japón puede ser descrito como una economía muy abierta. Esto es así ya que exhibe una notable carencia de recursos naturales que lo coloca en una posición altamente dependiente del exterior, sobre todo en materia minera, energética y alimenticia.

▀ **Complementariedad de la estructura comercial entre Argentina y Japón.** La demanda de productos basados en recursos naturales de Japón seguirá siendo importante, porque este país no está dotado de recursos naturales ni de condiciones geográficas que le permitan la producción agrícola. La estructura de las importaciones del Japón seguirá siendo complementaria a las exportaciones de la Argentina.

▀ **Bajo riesgo-país.** Para realizar un análisis de riesgo apropiado, además de la estabilidad institucional que se clasifica como elevada, es necesario prestar atención a los cambios de ciertas variables económicas. La volatilidad de los ritmos de crecimiento se ha situado en una posición muy baja. Por su parte, el nivel de precios se caracteriza por una situación deflacionaria, y el saldo comercial muestra un elevado superávit. El ambiente político y económico considerado como muy sólido, puede tener efectos en el corto plazo sobre el muy reducido riesgo de impago de las empresas locales.

▀ **Flexibilidad operacional; seguridad comercial, estabilidad.** La seguridad comercial y la estabilidad económica - financiera y política de Japón, hacen de este uno de los mejores y más seguros mercados del mundo para las operaciones comerciales internacionales.

En el siguiente capítulo se desarrolla el perfil del mercado de Japón para la miel natural diferenciada.

D. PERFIL DEL MERCADO DE JAPÓN

Análisis de factibilidad para la exportación de miel diferenciada al mercado nipón

Japón representa en la actualidad la segunda economía más desarrollada del planeta y la más importante de todo el continente asiático. Con indicadores socio-económicos altamente desarrollados y una actividad industrial que controla la dinámica de los estándares tecnológicos internacionales, la nación del sol naciente es hoy una potencia económica destacada a la que ningún empresario de nuestro país puede darse el lujo de ignorar.

Japón y Argentina son dos países que, además de estar en las antípodas del planeta, también tienen culturas muy diversas, idiomas totalmente distintos y estructuras productivas que pueden considerarse complementarias.

Por eso consideramos que estas diferencias entre ambos países no deben constituirse en barreras sino que, por el contrario, representan un desafío que puede enriquecer enormemente a ambos pueblos.

A continuación, un compendio de la información pormenorizada que nuestra empresa exportadora ha de manejar a la hora de incursionar en ese poderoso mercado de oriente.



1. Información General

1.1. Geografía

Japón es un archipiélago formado por más de 3.000 islas. Su superficie alcanza los 377.835 km². De ese total, el 84% es montañoso, siendo el área cultivable menos del 10% del total, el 14% de la superficie se dedica a actividades agrícolas y ganaderas, el 66% a bosques, y el 20% a otros usos.

La superficie total de Japón es siete veces más pequeña que la del territorio argentino, por lo que representa un 13,5% de la superficie de nuestro país.

Las islas del territorio japonés se encuentran situadas en una zona muy expuesta a actividades volcánicas y sísmicas.

1.2. Población

La población de Japón asciende a 127.463.611 millones de habitantes, con una densidad de 339.5 habitantes por km² (2005) y una tasa de crecimiento demográfico del 0,2% (2006).

El hombre más viejo del mundo,
con 111 años, es oriundo de Japón.
(26 de julio de 2007)

Según estimaciones oficiales, se espera que en los próximos años la población comience a experimentar tasas de crecimiento negativas y un paulatino envejecimiento. Esto último se debe a una combinación de dos factores principales: baja fertilidad⁶ y alta esperanza de vida. Se espera que para el 2030, la población japonesa de más de 65 años de edad represente un 25.6% del total de habitantes. El Ministerio de Salud y Bienestar del país predice que para ese año, uno de cada tres japoneses será de 65 años o más (sobre uno de cada cinco, actualmente).



Esta tendencia demográfica tendrá implicaciones para el patrón de la demanda, con mayores oportunidades en industrias del cuidado médico y del retiro. En cuanto al mercado de alimentos, existe una inclinación fuerte por los “alimentos sanos”, por lo que aquellos productos naturales que contribuyen al control de enfermedades, por ejemplo, que disminuyan el colesterol o que contengan un alto nivel de antioxidantes, tienen una ventaja en Japón.

Respecto al decrecimiento poblacional, esto se debe a una disminución en la tasa de natalidad y el bajo ingreso de inmigrantes. El alto grado de saneamiento y estándares de salud han hecho que Japón posea uno de los más altos índices de esperanza de vida en el mundo, 81.25 años para el 2006. La población comenzó a disminuir en el 2005, cuando los 1.067.000 nacimientos fueron superados por la cantidad de 1.077.000 de muertes anuales.

⁶ Los principales métodos de control de natalidad en la sociedad japonesa son el condón y los abortos legales. Varios factores contribuyen a la tendencia de familias pequeñas: menos matrimonios, un incremento en la participación de la mujer en la fuerza laboral, pequeños espacios en viviendas, y el alto costo de la educación de los niños

En base a las actuales tasas de nacimiento y muerte, y ningún cambio significativo en las políticas de inmigración, se estima que la población de 127 millones disminuya a 100 millones para el 2050, y 64 millones para el 2100. Se prevee que uno de los problemas más significativos que traerá consigo esta reducción será de índole financiero debido al aumento en la proporción de dependencia por el aumento en la población anciana y la disminución en el número de jóvenes capacitados para trabajar.

La sociedad japonesa es básicamente una sociedad urbana e industrializada, con más de tres cuartas partes de la población viviendo en áreas metropolitanas. Para el año 2007 se prevee que la población urbana cubra el 66% del total, con una tasa de crecimiento del 0.4% durante el período 2005-2010.

La fuerza laboral de Japón está compuesta por aproximadamente unas 66 millones de personas y enfrenta una constante declinación. La tasa de desempleo en 2006 fue del 4.1%.

Los recursos humanos en Japón se caracterizan por su alta calidad y capacitación, fruto de una política educativa cuyos resultados se traducen en un alto porcentaje de graduados terciarios y universitarios. Esto se refleja en su elevadísima tasa de alfabetismo (99%).

1.3. Infraestructura, transporte y comunicaciones

Japón posee una infraestructura física sumamente moderna y desarrollada de caminos, de carreteras, de ferrocarriles, de aeropuertos, de puertos, de almacenes y de telecomunicaciones para la distribución de todos los tipos de mercancías y de servicios.

La inversión actual en infraestructura de telecomunicaciones por un monto de más de U\$S 40 mil millones anuales, proyecta realzar el comercio y ayudar a estimular la economía.

Sin embargo, los caminos y las carreteras urbanos siguen siendo inadecuados. Las calles y autopistas se congestionan fácilmente y los peajes son costosos. Los aeropuertos se encuentran entre los más caros del mundo y los puertos son relativamente ineficientes según estándares internacionales. Con todo, recientemente Japón ha mostrado progresos en este sentido, reduciendo las tarifas portuarias y extendiendo las horas de funcionamiento de los principales puertos y aeropuertos.

1.3.1. Carreteras

El principal medio de transporte de cargas en Japón son los camiones. La red de carreteras japonesas tiene una extensión aproximada de 1.751.868 kilómetros, siendo que el 77% está asfaltada. Durante el año 2006 se registró un total de 79 millones de vehículos patentados.

1.3.2. Red Ferroviaria

El territorio japonés se encuentra casi totalmente cubierto por una red ferroviaria que alcanza aproximadamente 29,295 kilómetros de extensión. Las principales ciudades de Japón se encuentran conectadas por trenes modernos de alta velocidad llamados “*Shinkansen*” (“trenes bala”). Durante el año fiscal 2005, cerca de 22.000 millones de pasajeros y 52.500 millones de toneladas fueron transportados por vía ferroviaria.

1.3.3. Transporte Marítimo

La mayoría de los bienes importados por Japón llegan al país por vía marítima. Japón cuenta con varios puertos bien equipados y con facilidades de almacenamiento para cargas, siendo los principales puertos los de Tokio, Yokohama, Nagoya, Chiba, Kawasaki, Kobe y

Osaka. En 2005, la marina mercante japonesa estaba compuesta por 2.009 buques (117.660 toneladas), siendo el 4,7% de los mismos de bandera japonesa y gran parte del restante de banderas de conveniencia. Japón prácticamente no posee vías fluviales de navegación.

1.3.4. Transporte Aéreo

Japón dispone de un gran número de aeropuertos internacionales, siendo los principales los de Narita y Kansai. Según datos del 2005, alrededor de 94 millones de pasajeros y 890 mil toneladas fueron transportados por vía aérea en ese año. No existen vuelos directos entre Japón y la Argentina.

1.4. Organizaciones y acuerdos internacionales

Japón es miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Asimismo, pertenece a los siguientes organismos internacionales económicos y financieros, entre otros:

- Asia Pacific Economic Cooperation (APEC)

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Banco Mundial (BM)
- Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
- Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD)
- Organización Mundial del Comercio (OMC)
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

1.5. Acuerdos bilaterales con Argentina

No existen acuerdos comerciales entre Argentina y Japón, ni como país-miembro del MERCOSUR ni individualmente.

En la actualidad se encuentra en fase de negociación un acuerdo MERCOSUR-Japón. Luego de seis encuentros realizados desde 1996 (el último en junio 2004) aún se está en la fase de cooperación técnica, actualmente hacia la conformación de un grupo de trabajo orientado a un mayor comercio entre las partes.

2. Economía japonesa

2.1. Coyuntura económica

INDICADORES ECONÓMICOS DE JAPÓN. Año 2006	
PBI (billones U\$S)	4,2
Crecimiento PBI (% anual)	2.2
PBI per cápita (U\$S)	34,418
Categoría de ingresos	ALTO
Balanza comercial (millones U\$S)	71,402
Exportaciones (millones U\$S)	649,931
Importaciones (millones U\$S)	578.,529
Precios - IPC variación anual -(% anual)	0,1%
Inflación (% anual)	0.3%
Tasa de desempleo (% anual)	4,1%
Deuda externa (billones U\$S)	1,547
Población agrícola por hectárea de tierra cultivable y cultivada permanentemente ⁷	0,9%

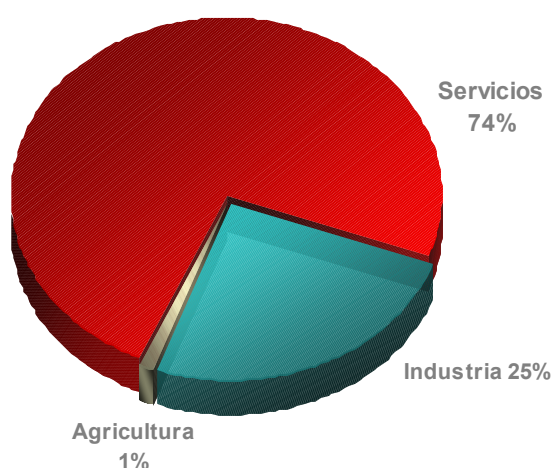
⁷ Este indicador vincula la cantidad de población de agricultores con la superficie de las tierras aptas para la producción agrícola. Refleja los cambios, tanto en la estructura de las economías nacionales (proporción de mano de obra que trabaja en la agricultura) como en las tecnologías de aprovechamiento de tierras. Los valores altos pueden atribuirse a la sobrecarga de la productividad de la tierra y la fragmentación de las parcelas. Por otra parte, esta medición también refleja distintos niveles de desarrollo y diversas políticas de uso del suelo. Los datos corresponden al año 2003.

El índice de desempleo viene decreciendo paulatinamente, desde un 5,4% en 2002 hasta 4.5% en 2005, convirtiéndolo en el más bajo de los países desarrollados (más bajo que el de Estados Unidos, y mucho más bajo que el de la Unión Europea). Sin embargo, persiste la preocupación por la brecha entre los salarios y las condiciones de trabajo entre el mercado laboral formal y el informal,

El tema más importante de política macroeconómica de Japón es la elevada deuda pública que llega al 160% del PBI. Los analistas económicos entienden que el gobierno japonés necesita buscar con más vigor la consolidación fiscal, con un cronograma más realista que el objetivo de alcanzar un equilibrio fiscal primario en el año 2011. Como consecuencia de un menor crecimiento de las exportaciones en el año 2005, el superávit de la cuenta corriente se redujo al 3,5% del PBI (en 2004 fue 3.7%). De todos modos, las reservas alcanzaron los 895.320 millones de dólares en diciembre de 2006.

En 2006, el incremento del **Producto Bruto Interno** fue de aproximadamente un 3% respecto del año anterior, alcanzando los 4,2 billones¹ de dólares, cifra que lo coloca como el tercer país con el mayor producto del mundo, detrás de los Estados Unidos y China. De ese total, el sector de servicios ostenta la mayor participación, con una incidencia superior al 74%, seguido por la actividad industrial, con una contribución del 25%. Por último, el sector primario es el de menor incidencia, aportando al PBI japonés apenas un 1% del total.

PARTICIPACIÓN DEL PBI POR SECTORES



Fuente: Elaboración propia sobre datos del *World Fact-Book* (CIA).

La actividad económica relacionada con el rubro de bienes primarios evidencia la menor participación en el PBI japonés, con apenas el 1,6%. Sin embargo, este sector es responsable de ocupar al 4,6% de la población laboralmente activa.

Según pronósticos elaborados por el Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón, el PBI experimentó un crecimiento del 2.2% en 2006.

Producción agrícola

Japón exhibe una notable carencia de recursos naturales que lo coloca en una ***posición altamente dependiente del exterior, sobre todo en materia minera, energética y alimenticia.***

Japón posee una ***reducida superficie de su territorio apta para cultivos*** (7.82%). La extensión del territorio japonés se distribuye, según sus diversos usos, en las siguientes proporciones:

- ***Tierra cultivable: 6.93%*** (porcentaje de tierra cultivada para las cosechas como el trigo, el maíz, y el arroz, que se replantan después de cada cosecha);
- ***Cosechas permanentes: 0.89%*** (porcentaje de tierra cultivada para las cosechas como la fruta cítrica, el café, y el caucho que no se replantan después de cada cosecha);
- ***Otros usos: 92.18%*** (2005) (cualquier tierra no arable o debajo de cosechas permanentes-; incluye los prados y los pastos permanentes, bosques y arbolados, áreas en construcción, los caminos, la tierra estéril, el etc.)

Su nivel de autosuficiencia alimentaria es del 40%. El pronóstico realizado en los reportes más recientes sostiene que dicho índice en el año 2010 caerá al 37%. Esto será así ya que, a pesar que los niveles de autosuficiencia para el arroz se mantendrán inalterados al 96%, en los próximos años los niveles de autosuficiencia para la carne y las conservas caerán a 49% (-6%) y para los pescados llegarán al 50% (-7%). A esto se suma también el rápido envejecimiento de los productores (actualmente cerca del 70% tiene 60 años o más) y el reducido número de jóvenes orientados al trabajo de campo.

En situaciones de emergencia, cuando la provisión es reducida drásticamente por períodos largos, los gobiernos nacional y local adoptan medidas para asegurar la provisión de alimentos a partir de un ***contrato de emergencias*** estipulado con un

número de chacareros radicados en zonas no afectadas, quienes aseguran el destino de su producción al mercado local. En casos extremos, el gobierno recurre a la importación.

La tendencia en el mercado de los alimentos está marcada por la diversificación y “occidentalización” de la dieta japonesa, abriéndose grandes oportunidades para los países exportadores de alimentos.

La agricultura nipona se caracteriza por sus grandes costos de producción que derivan del pequeño tamaño de sus explotaciones, lo que impide la mecanización y el desarrollo de economías de escala. Por este motivo, la política agraria en la actualidad tiene por objetivo fomentar una mayor eficiencia productiva a través del otorgamiento de subsidios a aquellas haciendas de mayor tamaño que se dedican a la producción de ciertos cultivos tales como soja, maíz, papas, caña de azúcar, etc., así como el reemplazo de los sostenes de precios por transferencias para reforzar ingreso de los agricultores.

Actualmente, el sector permanece relativamente protegido contra la competencia extranjera.

Según la OMC, el promedio del arancel aplicado NMF para productos agrícolas aumentó desde un 17.7% en el año fiscal 2004 a un 18,8% en el AF 2006, reflejando el incremento de equivalentes ad valorem de tarifas no ad valorem, las cuales no aumentaron. En el 2004 el total de los subsidios agrícolas trepó a un 1,3% del PBI (un porcentaje prácticamente idéntico al peso relativo del sector agrícola en el PBI).

Moneda y Finanzas

La moneda del Japón es el Yen, divisa libremente convertible. Para obtener una cotización actualizada del yen con el dólar, se sugiere visitar la página web del Banco del Japón. (a julio-07: 118 yenes por dólar)

El Banco de Japón (BOJ, por sus siglas en inglés) es el responsable por la política financiera. La revisión de la Ley del BOJ en 2001 le otorgó plena autonomía y neutralidad; sin embargo, la influencia que ejerce el gobierno y en particular el Ministerio de Finanzas sigue siendo considerable. En julio del 2006 el BOJ dió por finalizada la era denominada “tasa cero de interés”, fijando la misma en el 0,25% anual, y en febrero de 2007 la aumentó al 0.5%.

2.2. COMERCIO EXTERIOR DE JAPÓN

2.2.1. Balanza comercial

La balanza comercial japonesa ha mostrado un considerable superávit en el transcurso de los últimos años. Como indica el cuadro N° 1, el saldo positivo del comercio de Japón con el mundo ha oscilado entre los 50.000 y los 110.000 millones de dólares.

Las ventas de Japón al mundo se han ido incrementando en forma sostenida a partir del año 2001, ascendiendo a los 650.000 millones de dólares en 2006.

Finalmente, las compras japonesas registraron, al igual que las exportaciones, un crecimiento sustantivo a partir del año

2003 hasta alcanzar la cifra récord de casi 580.000 millones de dólares en 2006.

JAPÓN: BALANZA COMERCIAL. En millones de dólares							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EXPORTACIONES	479.249	403.496	416.726	471.817	565.675	594.905	649.931
IMPORTACIONES	379.688	349.097	337.596	3.833.001	455.077	514.957	578.529
SALDO	99.562	54.399	79.130	88.517	110.598	79.948	71.402
COMERCIO TOTAL	858.937	752.593	754.322	855.118	1.020.752	1.109.862	1.228.460

Fuente: Elaboración de la Fundación Export.Ar sobre datos del CEI

Exportaciones japonesas hacia todo destino

El análisis de las exportaciones japonesas al mundo muestra una fuerte participación de productos de alto valor agregado y alto contenido tecnológico. Ante todo, se destacan las exportaciones de tres rubros que participan casi por igual en el total de las ventas japonesas a todo destino: vehículos y sus partes (22%), máquinas y aparatos eléctricos (21%) y calderas y artefactos mecánicos (21%).

Los tres principales compradores de productos japoneses son los Estados Unidos, los países de la Unión Europea y la República Popular China, con una concentración respectiva del 23%, 15% y 13% del total de los envíos y una incidencia conjunta superior al 50%.

Importaciones japonesas desde todo origen⁸

⁸ Se incluye como Anexo el Listado de los principales Importadores japoneses.

Del análisis total de las importaciones japonesas no es posible sacar conclusiones que permitan aportar información estratégica para el incremento de las exportaciones argentinas. La magnitud de la economía de Japón hace que algunos de los rubros de mayor demanda coincidan con los de mayor volumen de exportaciones, como el caso de los aparatos eléctricos, calderas y artefactos e Instrumentos de óptica. Sí vale la pena resaltar, en cambio, que más del 26% del total de las importaciones japonesas corresponde a combustibles y aceites, lo que representa una alta incidencia en las compras de Japón al mundo.

Resulta de gran utilidad para la penetración de productos argentinos al mercado japonés el análisis de las importaciones totales de productos agrícolas y sus derivados. En tal sentido, es importante destacar que Japón es la tercera economía importadora de estos productos en el mundo (después de los Estados Unidos y la Unión Europea), con una participación superior al 7% en las importaciones globales del rubro.

En el siguiente cuadro se detallan las importaciones de alimentos de Japón, desde todo origen, en volumen y valor, de los años 2004 y 2005 y sus respectivas variaciones porcentuales (puede consultarse el listado completo en la página web de JETRO Argentina, www.jetro.go.jp/argentina/)

IMPORTACIÓN DE ALIMENTOS DE JAPÓN (Año 2004 - 2005)						
PRODUCTO	VOLUMEN			VALOR		
	2004	2005	% VAR.	2004	2005	% VAR.
TOTAL IMPORTACIONES				454.675.746	518.637.785	14,1
TOTAL IMPORTACIÓN ALIMENTOS				49.637.086	50.399.351	1,5
Animales vivos	1.138.057	1.101.426	-3,2	37.282	48.919	31,2
Carnes y sus preparados	2.131.361	2.383.459	11,8	9.268.641	9.936.090	7,2
Productos lácteos y huevos de aves	503.162	519.101	3,2	1.294.167,00	1.366.326	5,6
Pescados y mariscos y sus preparados	2.975.295	2.840.880	-4,5	14.396.639	14.387.519	-0,1
Cereales y sus productos preparados	27.711.973	27.929.669	0,8	6.480.508	6.115.631	-5,6
Frutas y sus preparaciones	2.697.626	2.686.908	-0,4	2.806.419	2.867.396	2,2
Frutos y sus preparados	204.813	200.962	-1,9	550.717	612.685	11,3
Verduras, hortalizas y sus preparados	2.969.147	3.100.480	4,4	3.392.194	3.489.972	2,9
Azúcar y sus preparados	1.693.375	1.642.747	5	490.377	572.634	24
MIEL NATURAL *	47.033	43.162	-8,2	64.915	57.873	-10,8
Café, cacao, té, especias	810.496	821.211	1,3	1.793.223	2.099.310	17,1
Preparados de alimento para animales	4.118.428	4.425.020	7,4	2.005.626	2.047.445	2,1
Los demás alimentos preparados	561.685	623.237	11	1.193.546	1.409.063	18,1
Bebidas	913.375	969.957	6,2	2.278.875	2.191.944	-3,8
Oleaginosas (excepto maní comestible)	7.056.019	6.825.097	-3,3	2.823.544	2.371.729	-16
Grasas y aceites animales y vegetales	929.587	1.008.977	0,5	760.412	824.816	8,5

* El producto miel natural, si bien se encuentra dentro del grupo *Azúcar y sus preparados*, aquí se lo ha considerado aparte para su respectivo análisis.

(Fuente) Elaborado por JETRO en base a Estadísticas de Comercio del Ministerio de Finanzas de Japón.

En cuanto al origen de las compras, éste posee, al igual que el destino de sus exportaciones, un grado considerable de diversificación. Las importaciones de Japón provienen mayoritariamente de China, cuyas ventas inciden en un 21% del total comprado por el mercado nipón. A China le siguen los Estados Unidos y la Unión Europea, que concentran un 13% y 11% respectivamente. Cabe mencionar también la participación como proveedores de Arabia Saudita, los Emiratos Árabes y Australia, con una incursión del 6%, 5% y 5%, en ese mismo orden. Los tres mayores proveedores de Japón concentran, en conjunto, aproximadamente un 45% de las compras japonesas al mundo. Éstos, sumados a los tres socios comerciales que le siguen en importancia, inciden en poco más del 60% de las compras totales.

En la importación de productos agrícolas y sus derivados, los principales proveedores del mercado japonés son del este de Asia, del norte de América y de Europa, sin presencia de países latinoamericanos y africanos.

Los Estados Unidos, con una participación superior al 24%, se alzan como el principal origen de las importaciones de Japón en el rubro alimenticio. Le siguen China y la Unión Europea, representando respectivamente un 13% y 11%. Por último, cabe destacar también la incidencia de Australia (8%) y Canadá (7%) como grandes exportadores de productos agrícolas al mercado japonés.

Como puede apreciarse en el siguiente cuadro, las ventas de los tres principales proveedores representan cerca del 50% (estrictamente, 48%) de las importaciones japonesas de alimentos. Los países latinoamericanos, a pesar de ser grandes exportadores de productos agrícolas, no se encuentran entre los principales proveedores de Japón. Brasil y Chile se alzan como los principales exportadores del sector hacia ese destino, con una incidencia en las compras japonesas del 3% y 2,7% respectivamente. La participación de Argentina en las importaciones japonesas representa el 0.06%, porcentaje incluido en el total de importaciones del resto de mundo.

2.2.2. Comercio bilateral Argentina - Japón

Por el alto grado de complementariedad⁹ de ambas economías, existe una gran oportunidad para incrementar el intercambio comercial entre Japón y la Argentina, atento que hoy el mismo se encuentra muy lejos de su potencial. Este hecho se debe a una serie de factores tales como: distancia, idiosincracia, desconocimiento mutuo y problemas puntuales de acceso a mercados. Es así que el volumen y los valores del actual comercio bilateral con

Las economías argentina y japonesa gozan de un grado de complementariedad considerable. Mientras que Japón se caracteriza por ser uno de los importadores de alimentos más importantes del mundo (de hecho, más importante que China), nuestro país posee la característica de exportar esos productos con un contenido de calidad mundialmente reconocido en muchos rubros.

Japón no se corresponde con la importancia del mercado nipón, los lazos de amistad, las relaciones culturales, ni el nivel de cooperación existente entre ambos países.

⁹ El significativo grado de complementariedad está dado porque Japón importa desde Argentina cereales, pescado y mariscos, aluminio en lingotes y en productos aleados, mineral de cobre y otros productos primarios y sus manufacturas, y exporta fundamentalmente automóviles, máquinas y aparatos eléctricos.

IMPORTACIONES DE JAPÓN DESDE ARGENTINA, POR PRODUCTO

DESCRIPCIÓN	AÑO 2005	AÑO 2006	VARIACIÓN % 2005/2006
	Millones de dólares		
IMPORTACIÓN TOTAL	325,56	474,796	45,84
Pescados Y Crustáceos, Moluscos Y Demás Invertebrados	51,858	84,178	62,32
Minerales Metalíferos, Escorias Y Cenizas	34,227	78,333	128,86
Aluminio Y Sus Manufacturas	79,915	63,774	-20,2
Combustibles Minerales, Aceites Minerales Y Produc-	12,133	51,353	323,24
Cereales	15,851	32,526	105,2
Residuos Y Desperdicios De Las Industrias Alimentarias	15,854	22,381	41,17
LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS; HUEVOS DE AVE; MIEL NATURAL	12,393	21,172	70,83
Bebidas, Líquidos Alcohólicos Y Vinagre	14,338	19,014	32,61
Preparaciones de Hortalizas, de Frutas u Otros Frutos	13,714	17,804	29,82
Tabaco Y Sucedáneos Del Tabaco Elaborados	1,352	12,518	825,63
Grasas Y Aceites Animales o Vegetales, Productos	13,934	11,191	-19,68
Cinc y Sus Manufacturas	0	10,651	0
Carne Y Despojos Comestibles	7,112	7,045	-0,94
Special HS, Chile, Japan, Korea, Mexico, Norway	0,753	5,608	645,06
Productos Químicos Inorgánicos; Compuestos Inorgánicos	2,822	5,113	81,21
Preparaciones De Carne, Pescado O Crustáceos, Moluscos	5,899	4,503	-23,67
Pieles (Excepto La Peletería) y Cueros	4,191	3,587	-14,41
Máquinas, Aparatos Y Material Eléctrico, y sus Partes	0,966	2,597	168,95
Los Demás Productos De Origen Animal No Expresados	2,256	2,109	-6,53
Reactores Nucleares, Calderas, Máquinas, Aparatos	1,146	1,653	44,21
Productos Químicos Orgánicos	2,03	1,358	-33,13
Muebles; Mobiliario Medicoquirúrgico y demás artículos relacionados	6,063	1,037	-82,9
Semillas Y Frutos Oleaginosos; Semillas Y Frutos	0,678	1,036	52,87
Frutas Y Frutos Comestibles; Cortezas De Agrios	1,32	0,954	-27,74
Prendas y Complementos (Accesorios) de vestir.	0,567	0,914	61,07

Fuentes: Japan Customs (Aduana de Japón) y Jtrade World en base a Japan Tariff Association)

Importación de Japón desde Argentina Períodos Comparados: 1º Semestre del 2007 vs. 1º Semestre del 2006

- Montos: Con un total de 128.764 mil U\$S y un saldo de 67.240 mil U\$S, esta variable experimentó una muy fuerte suba (109%).
- Precios: En comparación con el período de referencia, en el que se registraron 251 U\$S/Ton., las cifras actuales de 217 U\$S/Ton. representan una variación del -14%.
- Embarques: La muy marcada suba que muestra esta variable (28%), dio por resultado un saldo de 184 embarques, alcanzando 835 embarques en el período analizado.

- **Productos:** En un ordenamiento decreciente de los montos operados, actualmente se cuentan 48 productos, mientras que en el período de contraste lo hacían 49 productos. La muy leve concentración es entonces del -2%.

Importación de Japón desde Argentina Períodos comparados: Junio/2007 vs. Mayo/2007

- **Montos:** Las cifras actuales se ubican en 34.773 mil U\$S, advirtiéndose una muy leve suba (2%) y registrando un saldo de 617 mil U\$S.

- **Precios:** Actualmente se registra una marcada suba (15%), alcanzando 195 U\$S/Ton., y con un saldo entre períodos de 25 U\$S/Ton..

- **Embarques:** Comparado contra el período de referencia, se observa una marcada baja (-25%), al alcanzar las cifras actuales 137 embarques y siendo la diferencia de -46 embarques.

- **Productos:** La muy marcada concentración operada en el 99% superior de los montos de cada período (-33%) llevó las cifras de 33 productos a 22 productos.

2.2.3. Mercado de consumo de la miel. Análisis de las principales características del mercado de Japón para la miel natural

Se observa en el mercado una fuerte tendencia a la diferenciación del producto, por variedad floral y por origen, con lo cual ha aumentado la importación de mieles fraccionadas.

Respecto al origen, las preferencias de los consumidores japoneses se orientan a mieles uniflorales caracterizadas por ser de color claro y sabor suave. Debido al especial interés puesto en la condición de miel unifloral, se debe hacer hincapié en que el diseño del packaging y etiquetado resalten esta característica.

El consumo de miel per cápita se mantiene en la actualidad en 300 grs., por lo que la demanda local del producto equivale a aproximadamente 40.000 toneladas por año. De este total, el 94% es importado y el 6% restante, esto es, menos de 3.000 toneladas anuales, corresponde a la producción doméstica.

Existen pocas perspectivas de que pueda incrementarse la producción local (actualmente cubre sólo el 10% de la demanda doméstica) debido a la escasa superficie de tierra cultivable y la conversión de las zonas de campo existentes en zonas residenciales, además de la disminución del número absoluto de criadores de

abejas y el envejecimiento de los actuales. Por estas razones se presupone que los importadores aumentarán su participación en el mercado japonés.

La miel se destina en un 40% al uso doméstico (o *table honey*) y un 60% a aplicaciones industriales (mercado que presenta tendencia creciente).

La demanda de la *table honey* es considerada como estable en general con leve tendencia al alta. En el caso de la industria, se prevee que la demanda de aplicaciones industriales aumente en el futuro, por una creciente tendencia al consumo de productos naturales.

La miel industrial se utiliza en la elaboración de bebidas, en productos de panadería y pastelería, en la industria farmacéutica y de cosméticos, así como también en restaurantes.

La **mermelada** es considerada como el principal producto sustituto de la miel en este mercado, en lo que respecta a su forma de consumo y su utilidad: para untar y como endulzante, respectivamente. Este sustituto es exportado por países europeos, cuyos productos tienen un especial prestigio por considerarse que sus requerimientos sanitarios y de calidad son sumamente exigentes.

En este sentido, habría que recalcar, como ventaja competitiva de nuestro producto exportable, sus propiedades naturales de las cuales carece la mermelada.

Importación de miel natural en Japón

Según datos de JETRO, la cantidad de miel importada por Japón desde todo origen, durante el 2006, fue **40.072 toneladas** por un valor de **US\$ 62.107.000**. El precio promedio pagado por este país en dicho período para la miel natural fue de US\$ 1,55/kg.

China es responsable por casi la totalidad de las importaciones de miel natural a Japón: 36.442.862 toneladas en base a volumen y 49.961.121 millones de dólares en valor. Las principales razones por las cuales China es el principal proveedor del producto son:

a) La posibilidad de producir en gran escala, debido a lo extenso y aprovechable de su superficie territorial, que le permite producir miel de una gran variedad de plantas.

b) La competitividad de sus costos de producción y su incidencia en los precios de venta.

c) Su cercanía geográfica con Japón y la correspondiente menor incidencia de los fletes.

Adicionalmente algunas empresas "trading" y empaquetadores japoneses han realizado emprendimientos comerciales conjuntos para obtener la forma de procesamiento preferida por las consumidores de este país.

El segundo país proveedor es la Argentina con una participación del 6% del total de las importaciones de Japón de miel, con 2.057.808 en volumen y U\$S 3.595.091 en valor.

En el caso de la miel argentina, tradicionalmente ha sido importada a granel con el objeto de "cortar" la miel china y darle un mejor sabor final. Sin embargo, en los últimos dos años han aparecido en los supermercados mieles argentinas uniflorales de limón, trébol y alfalfa.

PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES DE MIEL NATURAL, DE JAPÓN. Año 2006			
ORÍGEN	VOLUMEN (en kilogramos)	VALOR CIF (en dólares)	U\$S/kg (precios promedio)
TOTAL	40.071.749	62.107.265	1.55
CHINA	36.442.862	49.961.121	1.37
ARGENTINA	2.057.808	3.595.091	1.75
CANADÁ	338.750	853.400	2.52
NUEVA ZELANDIA	254.094	3.052.627	12.01
FRANCIA	113.102	1.204.325	10.65

La participación de los principales exportadores de miel natural de Japón en el año 2006 fueron las siguientes:

- China 80 %,
- Argentina 6 %,
- Nueva Zelandia 5 %,
- Francia 2 %
- Canadá 1 % ,y
- Resto 7 %

Importación de miel natural de Japón desde Argentina

En el primer semestre de 2007 Japón importó miel natural desde Argentina por un total de U\$S 905.000, percibiéndose una reducción de su compra en relación al mismo período del año anterior, en el cual alcanzó valor de U\$S 2.019.000. Esto es así ya que el precio por tonelada de nuestra miel ha sufrido un aumento en este último año y ante este hecho, Japón aumentó sus compras de miel a China, cuyo precio es inferior al que nosotros podemos ofrecer.

Reporte Comparativo de Exportación de Miel Natural 2006 / 2007 - Primeros Siete Meses de cada Año

DESTINO	2006			2007			%Var 2007/2006		
	Ton	000 U\$S	U\$S/Ton	Ton	000 U\$S	U\$S/Ton	Ton	000 U\$S	U\$S/Ton
TOTAL	66.907	94.366	1.410	50.197	80.097	1.596	-25	-15	13
Alemania	23.769	32.706	1.376	18.519	28.689	1.549	-22	-12	13
Estados Unidos	17.554	25.858	1.473	13.953	23.396	1.677	-21	-10	14
Gran Bretaña	5.863	8.091	1.380	5.192	8.512	1.639	-11	5	19
Italia	5.836	8.205	1.406	3.634	5.544	1.525	-38	-32	8
Francia	3.669	5.158	1.406	2.039	2.973	1.458	-44	-42	4
España	3.092	4.057	1.312	1.267	1.881	1.485	-59	-54	13
Bélgica	1.902	2.843	1.495	1.124	1.701	1.513	-41	-40	1
Japón	1.289	2.019	1.566	519	905	1.744	-60	-55	11
Arabia Saudita	1.242	1.616	1.301	601	961	1.600	-52	-41	23
Canadá	773	1.190	1.539	787	1.274	1.619	2	7	5
Otros(as)	1.917	2.623	1.368	2.563	4.263	1.663	34	63	22

Exportaciones Argentinas de Miel Natural Período Enero-Julio 2007. En toneladas

DESTINO	TOTAL POR PAÍS	ENER O	FEBRER O	MARZ O	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Alemania	18.518	3.108	3.240	3.385	1.233	2.246	2.170	3.136
Estados Unidos	13.952	4.237	2.068	1.261	1.920	1.491	1.902	1.073
Gran Bretaña	5.193	634	424	1.090	280	426	1.119	1.220
Italia	3.636	333	497	535	457	742	619	453
Francia	2.038	258	201	488	222	345	403	121
España	1.267	269	190	478	67	72	115	76
Bélgica	1.125	378	165	246	97	100	79	60
Canadá	787	105	563	-	19	-	20	80
Arabia Saudita	601	-	-	233	117	120	131	-
Australia	532	78	-	79	-	216	-	159
Japón	519	59	33	42	21	263	61	40
Dinamarca	378	-	39	178	100	61	-	-
Holanda	238	79	-	61	-	-	40	58
Hungría	220	133	66	-	-	-	-	21
Sudáfrica	193	-	-	20	-	44	23	106
Hong Kong	160	-	-	-	-	-	160	-
Marruecos	155	-	-	-	-	-	92	63
Irlanda del Sur	104	104	-	-	-	-	-	-

Libia	96	24	24	-	-	24	-	24
Suiza	80	22	39	-	-	-	19	-
Otros (2)	404	74	59	82	22	15	114	38
TOTAL	50.196	9.895	7.608	8.179	4.554	6.167	7.068	6.727

III. Acceso al mercado de la miel en Japón

Es imprescindible conocer las exigencias de nuestros compradores y los trámites necesarios para lograr una exportación exitosa. A continuación se detallan las exigencias del mercado japonés y los trámites que deben cumplimentarse en Argentina para comercializar la miel a dicho país.

1. Definiciones en la Normativa Japonesa

La Miel Natural está definida en Tariff Clasification Provisions como sigue: "La Miel es una sustancia cuyo contenido de caña de azúcar debería ser de menos de 5% de su peso total, el contenido de fructosa de más de 30% de su peso total, y el contenido de fructosa de más de 50% del contenido de todo el azúcar". Otros artículos definidos en otro modo también son tratados como miel natural cuando están endosados por las autoridades en los países exportadores, y sus propiedades y análisis de sus datos acatan los de miel natural.

2. Documentación usualmente exigida

Los documentos exigidos en la aduana japonesa son: lista de empaque, certificado de origen (en caso de tener preferencia arancelaria), certificado sanitario de exportación y conocimiento de embarque firmado y en original (Marítimo B/L, Aéreo).

Las cargas aéreas mayores a 100.000 yenes deben incluir una factura comercial. La factura debe ser lo más descriptiva y detallada posible para cada ítem embarcado. La lista de empaque debe incluir los contenidos exactos de cada contenedor, el peso neto y bruto de cada bulto, y todas las medidas del contenedor utilizando el sistema métrico.

3. Sistema arancelario

La clasificación arancelaria de la miel dentro del sistema armonizado es 04090000 y su denominación es Miel natural.

PRODUCTO	POSICIÓN ARANCELARIA
Miel Natural	04.09.00

Pese a su dependencia de las importaciones, Japón tiene aranceles elevados para la miel. El impuesto general es del 30%, el cual es reducido al 26.3% para todos los países integrantes de la OMC, entre los que no se encuentra Argentina, por lo que no se beneficia de este régimen preferencial.

PRODUCTO	ARANCEL BASE	ACUERDO PREFERENCIAL
Miel Natural	30%	26.3%

Además de los aranceles, el Impuesto al Consumo es gravado sobre los artículos vendidos en Japón. Este impuesto es del 5%, y es calculado en base al valor CIF del producto en cuestión más el Derecho de Importación.

PRODUCTO	IMPUESTO AL CONSUMO
Miel Natural	(Valor CIF + Arancel de importación) x 5%

Cabe destacar que el producto miel natural no se encuentra sometido a cuota de importación alguna.

4. Regulaciones sanitarias

La importación de miel natural para venta como alimento en Japón está sometida a la "Food Sanitation Law" (Ley Sanitaria de Alimentos) . Esta ley estipula que la importación de la miel natural requiere la sumisión de "Import Registration of Foods" apropiadamente llenado junto con otros documentos necesarios a la Monitoring Authorities of Imported Foods, en la Estación de Cuarentena localizada en la aduana de Japón. La "Import Registration of Foods" y otros documentos serán revisados por el Monitor de Higiene Alimentaria para determinar si la inspección es necesaria. Si ésta no es necesaria, se emite la aprobación de la Import Registration of Foods.

La Food Sanitation Law declara, entre otras cosas, que no puede haber antibióticos en alimentos en general. En algunos países, se utiliza ÔTetraciclínÓ, lo cual no es aceptado en Japón.

5. Etiquetado

Una de las principales normas de etiquetado japonesas es la Ley de JAS- Ley sobre estandarización y etiquetado correcto de productos agrícolas y silvestres-, la cual establece que en la etiqueta del producto a exportar debe incluir obligatoriamente la siguiente información, en idioma japonés: nombre del producto, lista de ingredientes y aditivos, peso neto, fecha de caducidad, método de conservación, país de origen, exportador e importador, y es obligatorio referir la presencia de agentes alérgicos.

Para miel natural fraccionada destinada como alimento, la etiqueta debe informar:

- El nombre del producto
- El contenido
- Período de la garantía de la calidad
- El nombre del fabricante, o la empresa importadora y su dirección
- Aditivos usados
- La manera del almacenamiento
- Materiales crudos usados

Además de ello, deberá figurar en la misma información relacionada a la seguridad (qué normas establecidas por el gobierno o la industria fueron respetadas) y a las características intrínsecas del producto (en el caso de la miel natural, describir su origen: multifloral o unifloral).

El etiquetado ha de ser diseñado de manera tal de no confundir a los consumidores y usuarios sobre el producto. Por lo tanto, es importante prohibir el etiquetado falso o engañoso.

6. Envases y embalaje

Envase. Los envases de los alimentos pueden ser de cualquier naturaleza y la cantidad de producto contenido en él no puede ser alterada, a menos que el envase sea abierto o modificado perceptiblemente.

Embalaje. Se debe usar material resistente que ofrezca la protección adecuada a los envases para impedir su deterioro exterior, a la vez que faciliten su manipulación, almacenamiento y distribución.

Está autorizado todo tipo de embalaje, pero se sugiere el uso de bolsa microperforada ya que es la única autorizada para efectuar un tratamiento de fumigación en caso de detectarse plagas al momento de la inspección fitosanitaria en los puertos de destino, sin necesidad de destruirla.

IV. Complejidad del Sistema de Distribución en Japón

El mercado nipón presenta grandes obstáculos que dificultan el acceso directo de toda empresa que desee incursionar en él. Las presiones ejercidas por las grandes compañías mercantiles con el apoyo del propio gobierno y los aspectos técnicos de las cadenas de distribución y elementos socioculturales que influyen sobre las mismas, son los más relevantes. A continuación veremos cuáles son los desafíos que hemos de afrontar para lograr penetrar exitosamente en nuestro mercado de destino con *Mielitas*.

1. Características de las redes internas

Sogo Shosha

Conocidas como "Empresas Generales de Comercio" o *Sogo Shosha*, son organizaciones que *comercializan un solo tipo de producto*, y manejan al mismo tiempo grandes volúmenes de una enorme diversidad de otros productos.

Las *Sogo Shosha* desempeñan un importante papel como organizadoras de negocios. Las principales actividades de estas empresas son, entre otras:



Comercio



Distribución: ofrecen sus propios sistemas de distribución en muchos mercados;

 Organización de operaciones comerciales complejas, coordinando la participación de entidades públicas y privadas.

 Financiamiento: lo consiguen o suministran directamente.

 Inversión: actúan como intermediarios en este aspecto.

Según Alison R. Lanier en “*Cómo trabajar y negociar con los japoneses*”, esto puede resultar totalmente frustrante para aquellos empresarios exportadores que prefieren negociar en forma directa con sus clientes ya que este sistema comercial requiere de interminables trámites burocráticos.

Sistema Keiretsu

Los *keiretsu*¹⁰ son agrupaciones de importantes empresas que abarcan varias industrias y que están unidas por acciones cruzadas, redes afectivas, juntas directivas vinculadas, relaciones empresariales a largo plazo y vínculos sociales e históricos. En el centro de cada *keiretsu* se encuentra un banco o una compañía rica en efectivo que proporciona capital a largo plazo e intereses mínimos.

Este sistema proporciona a las compañías japonesas una ventaja competitiva sustancial sobre las organizaciones no keiretsu. Esto es así no sólo por los aranceles proteccionistas impuestos sino también por la forma en que están organizadas y por su relación con otras empresas de gran porte.

Existen tres tipos de keiretsu¹¹:

1. **Keiretsu financiero:** son alianzas de empresas poderosas e independientes agrupadas alrededor de un banco central que proporciona fondos a una empresa comercial general y a otras empresas miembros. Están vinculadas a través de la propiedad conjunta de acciones, de ventas y de compras dentro del grupo y de consultas formales e informales.

¹⁰ Actualmente existen en Japón, 6 importantes grupos keiretsu y 11 de importancia menor. Las ventas de estos grupos son responsables de aproximadamente un 25% de las actividades de todas las empresas japonesas, y del 78% del valor de todas las acciones de la Bolsa de Valores de Tokio.

¹¹ Clasificación según CATEORA, Philip, “Marketing Internacional”, España, 1995, p. 58

2. ***Keiretsu de producción o vertical:*** es una red de relaciones interconectadas entre un fabricante mayor y sus proveedores principales. Los keiretsu verticales son pirámides de empresas que responden a un solo fabricante que dicta virtualmente todo, incluyendo los precios a pagar a los cientos de proveedores a los que se les prohíbe realizar negocios fuera del keiretsu. En la base de la pirámide esta un enjambre de locales de trabajo y negocios familiares con condiciones laborales primitivas y un nivel de pagos y beneficios de subsistencia.

3. ***Keiretsu de ventas y distribución:*** es un proceso de manufactura y distribución integrado verticalmente. La empresa comerciante, centro del keiretsu de distribución, coordina un proceso de manufactura complejo en el que participan miles de empresas pequeñas que venden a través de la red de distribución del keiretsu. El keiretsu controla su propio sistema minorista, que le permite dictar los precios, los márgenes de beneficios y la representación exclusiva a través del sistema. Los precios altos se mantienen estableciendo una lealtad en el consumidor y limitando la disponibilidad de los productos a tiendas propiedad del keiretsu o a tiendas minoristas controladas por éste. La lealtad del minorista se mantiene a través de rebajas generosas, subsidios para publicidad y un descuento “monopolio” especial que se paga a las tiendas que limitan el espacio en los estantes para las marcas de la competencia.

Las compañías miembro de los keiretsu generalmente compran una pequeña cantidad de las acciones de las demás y acuerdan no venderlas, una practica llamada propiedad mutua de acciones. Los accionistas mutuos cuentan con un 15 a 20 % de las acciones de las compañías miembros.

También grandes instituciones participan en el capital del keiretsu y garantizan, con acuerdos de “posesión estable de acciones”, no vender su parte. Esto significa que entre el 60 y el 80% de las acciones en la empresa keiretsu nunca se negocia. Este solo hecho da a las empresas keiretsu la seguridad de saber que los competidores o los extraños no serán capaces de comprar sus compañías.

La propiedad cruzada de acciones es muy común entre las empresas miembro, como lo es el intercambio de directores de apoyo.

Existen fuertes relaciones del comprador y el proveedor entre los miembros del grupo y por lo menos el 30 %, o como máximo un 50%, del negocio de éstos se realiza

entre miembros del grupo. Los miembros se dan trato preferencial los unos a los otros como clientes y vendedores.

Los keiretsu mantienen una fuerte competencia con los otros grupos keiretsu en Japón. Así, cinco o seis grupos competidores bien respaldados competirán fuertemente dentro de ese mercado.

Se critica el sistema keiretsu ya que muchos japoneses piensan que el poder del keiretsu y su control de la distribución ocasionan precios más altos y menor variedad para los consumidores.

2. Características del Sistema de Distribución en Japón

En un informe publicado por JETRO¹², acerca del sistema comercial de Japón, se afirma que si se compara el sistema de distribución de ese mercado para productos alimenticios con el de Argentina, se observan significativas diferencias,

- El número de minoristas per-cápita es aproximadamente el doble.
- La venta promedio por tienda es aproximadamente el 60% mayor en valor.
- El número per cápita de mayoristas es aproximadamente el doble, y el promedio de ventas por comerciante mayorista es aproximadamente el doble también.

Todo ello se ve reflejado básicamente por la gran densidad de la población del mercado nipón y la alta frecuencia de la visita de los consumidores japoneses a las tiendas para adquirir pequeñas cantidades de productos, entre otros factores.

En Japón existen numerosos niveles de mayoristas, cada uno con sus diferentes tipos de controles. Un fabricante del exterior tiene que pasar sus bienes a través de tres o cuatro niveles antes de llegar a una sola agencia de ventas. Además, muchas de las compañías grandes tienen sus propios sistemas privados de mayoristas y minoristas.

Un sistema tan complejo y fragmentado hace muy difícil que los bienes extranjeros tengan un punto de apoyo en los mercados japoneses. Además, si lo hacen, con frecuencia es a costos insostenibles.

¹² Información disponible en la página www.jetro.go.jp

Como vemos, el sistema de distribución japonés es complejo y costoso, lo que en buena parte explica el diferencial entre los precios que paga el consumidor japonés y los precios que pagan los consumidores del resto del mundo.

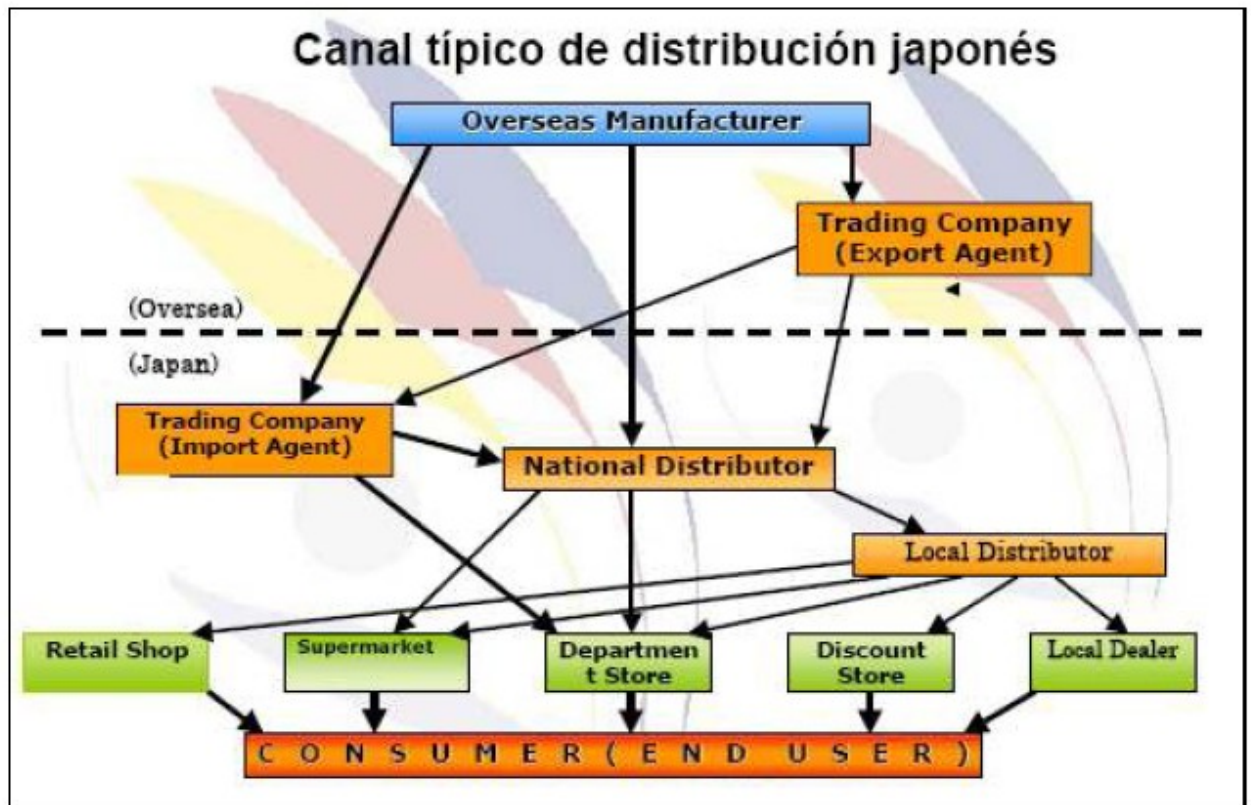
En Japón, gran parte de la miel importada es en tambores grandes como los de industria, y después se envasa en Japón. Poco es importado en frascos para consumo directo o en latas. La miel para el consumo doméstico es vendida a los minoristas, supermercados, y grandes almacenes. La miel de marcas de empresas pequeñas en las tiendas de alimentos saludables, llega hasta 30% de todo el mercado.

En función del tipo de bien que se pretende exportar y del nulo conocimiento que se tiene del mercado japonés, las tradings seguramente presenten más ventajas que desventajas. Esto también puede resultar válido por tratarse de un producto alimenticio, dado que muchas tradings son dueñas de redes de supermercados o “department stores”.

Muchas empresas japonesas suelen ser renuentes a interrumpir relaciones estables y duraderas con proveedores locales tradicionales. Esto es así aún cuando un proveedor extranjero puede ofrecer un producto superior a un precio más conveniente. A su vez, no es inusual que existan dudas respecto de la capacidad de un proveedor extranjero para cumplir con los compromisos contraídos o asegurar servicios de postventa cuando estos sean necesarios.

Los *márgenes de comercialización*, si bien se trata de porcentajes aproximados, se encuentran comprendidos en los siguientes valores:

- Importadores: 3 al 5%
- Empaquetadores: 10 al 12%
- Mayoristas: 3 al 5%
- Minoristas: 30 al 40%



Fuente: Fundación Okita, presentación del informe "Es el mercado japonés atractivo para las Pymes argentinas?", Shozo Fujita (JICA), Buenos Aires, julio de 2006.

3. Precios

La evolución de la economía japonesa de los últimos años previos al repunte económico (bajo nivel de actividad económica, caída del consumo, suba del desempleo, etc.), así como fluctuaciones del tipo de cambio registradas por el yen respecto a otras divisas fuertes hicieron que el precio de un producto se haya constituido en una consideración importante para el consumidor japonés. El consumidor japonés todavía encuentra muy importantes la calidad y atributos específicos de un bien, y muchos todavía están dispuestos a pagar más por calidad superior, pero el precio ha ido cobrando mayor importancia a la hora de la decisión de compra. La consideración del "valor" de un bien y de conseguir algo más "barato" son ambos conceptos que están cundiendo entre el consumidor nipón.

La capacidad de competir en términos de precio exclusivamente ha abierto nuevas puertas para los productos extranjeros en los últimos años. De hecho, la situación económica reciente de Japón ha ayudado a convencer a muchos japoneses que los productos extranjeros, a igualdad de precios con los fabricados localmente, pueden ser de igual o superior calidad.

Al respecto es importante tener en cuenta que los precios de desembarque no son las únicas consideraciones que debe considerar una empresa que exporta a Japón.

4. Muestras y materiales de publicidad

El mercado japonés es uno de los más diversificados del mundo. Cada producto y cada sector tiene sus propias características y no existen reglas generales que valgan para saber cómo proceder en materia de muestras y material de publicidad. Respecto al material de publicidad, si bien los primeros contactos con empresas japonesas pueden ser hechos con folletería en idioma inglés, una empresa que tiene intenciones de ingresar a este mercado debe considerar preparar material en idioma japonés. Como el costo de preparación del material en japonés es elevado, se recomienda al potencial exportador no llevar a cabo una simple traducción literal de material existente, sino que interiorizarse sobre las características del mercado japonés y preparar material acorde.

Otra exigencia japonesa es con los plazos. La ausencia de espacios para depósito implica que las empresas japonesas trabajan con un nivel mínimo de inventarios y existencias, por lo que es sumamente importante cumplir con los plazos pactados. Muchas empresas siguen política de tolerancia cero respecto a desvíos en los cronogramas acordados.

Respecto al envío de muestras, como regla general se puede decir que la normativa que rige el ingreso de productos a Japón es válida para las muestras. En otras palabras, las muestras deben cumplir los mismos requisitos que un envío comercial. Siendo este un mercado de alto poder adquisitivo, muy diversificado y con oferta de productos de todo el mundo, las exigencias de calidad japonesas son probablemente las más altas a nivel mundial.

Envío de muestras

Todas las mercaderías que ingresan a Japón (comerciales y muestras) deben cumplir con los trámites aduaneros al ingresar a Japón, aplicándose los impuestos sobre el valor CIF declarado. Los mismos deben ser recibidos por una empresa que tenga licencia de importador. Se debe consignar la leyenda “samples of no commercial value, prices for customs purposes only”.

V. Ferias internacionales en Japón

La presencia en ferias se torna imprescindible para hacerse conocer y poner un pie en el mercado nipón. En ese sentido, FOODEX es una inmejorable oportunidad para acceder a los más importantes importadores japoneses.

DATOS GENRALES DE LA FERIA	
NOMBRE	FOODEX JAPAN
FECHA DE REALIZACIÓN	Marzo
DURACIÓN DEL EVENTO	4 días
FRECUENCIA	Anual
HORARIO	10 a 17 hs. (Último día hasta las 16.30 hs.)
TOTAL EXHIBIDORES ÚLTIMA FERIA	2.425 compañías (757 expositores locales y 1.668 expositores internacionales)
PERFIL DE LOS EXPOSITORES	El nivel de expositores es muy alto y profesional, convertido en un evento mundial, se presentan las marcas más importantes y de mayor prestigio.
ESPACIO EXPOSITOR	30.000 m ²
SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN	Entrega del formulario hasta 5 meses antes de la fecha de apertura
TOTAL VISITANTES ÚLTIMA EDICIÓN	95.719
PERFIL DE LOS VISITANTES	Fabricantes, organizaciones de productos agrícolas, ganaderos o marinos, constructores, diseñadores de tiendas, minoristas, vendedores, oficiales municipales o de gobierno. El acceso de los visitantes es sumamente profesional y restringido.
NÚMERO DE PARTICIPANTES	75 países (18 empresas argentinas en el Pabellón Argentino)
ARTÍCULOS DE EXHIBICIÓN	Productos agrícolas (frescos, congelados y desecados), granos, lácteos, carne procesada, productos marinos procesados, viandas cotidianas, comidas para la salud, condimentos y especias, panadería, comidas delicadas, procesados, producción de ganadería, productos marinos, comida cocinada, comida empacada, delicatessen, comidas orgánicas, postres; bebidas alcohólicas, sake, destiladas, cervezas, vino, bebidas suaves, café, té, agua mineral, Té japonés, bebidas para la salud; logística y servicios de entrega, industria relacionadas.
OTRAS OBSERVACIONES	El espacio de exposición de FOODEX JAPAN está separado entre Japón e Internacional, correspondiendo a éste último sector el 60% de la superficie disponible.

Fuentes: www.jma.or.jp/FOODEX y www.feriasalimentarias.com

Se expone a continuación información básica acerca de otras ferias internacionales llevadas a cabo en Japón:

- Nombre: **INTERNATIONAL FOOD FAIR IN KITAKYUSHU**

Lugar: West Japan General Exhibition Center Annex, Kitakyushu

Fecha de Realización: octubre de 2006

Periodicidad: año por medio (última: 7 – 11 de octubre de 2004)

Ente Organización: Nishinippon International Trade Fair Commission

Fax: 81-93-582-3865 / E-mail: iff@kix.or.jp

- Nombre: **BioFach Japan**

Lugar: Tokyo Big Sight, Tokyo

Fecha de Realización: 21 – 23 de sept. de 2005

Periodicidad: anual (última: 21 – 23 de sept. de 2004)

Ente Organización: ABC Enterprises Inc.

Fax: 81-3-5404-7352 / E-mail: heinz@inter.net

<http://www.abc-language-media-tradefairs.jp.com/BioFach2004/EnglishIndex.htm>

(en inglés)

- Nombre: **INTEX FESTA**

Lugar: INTEX OSAKA, Osaka

Fecha de Realización: abril/mayo de 2006

Periodicidad: año por medio (última: 1 – 4 de mayo de 2004)

Ente Organización: Osaka International Trade Fair Commission

Fax: 81-6-6612-8585 / E-mail: messe@fair.or.jp

<http://www.fair.or.jp/messe/> (en inglés)

CAMARA

NATIONAL HONEY FAIR TRADE CONFERENCE

4-8-17-504, Nihombashi-Honcho, Chuo-ku, Tokyo 103-0023

Tel: 03-3279-0893 / Fax: 03-3279-0894 / E-Mail - - -

JAPAN BEEKEEPING ASSOCIATION

2-6-16, Shinkawa, Chuo-ku, Tokyo 104-0033

Tel: 03-3297-5645 / Fax: 03-3297-5646 / E-Mail - - -

La falta de conocimiento de las prácticas empresariales extranjeras puede crear barreras insalvables para las relaciones empresariales exitosas. Por ello, resulta imperativo para los vendedores extranjeros aprender a reconocer las complicaciones de las culturas diferentes a la propia, si desean ser eficientes en un mercado externo.

I. La cultura japonesa

A) La cultura y sus elementos

Para el análisis del comportamiento de los consumidores japoneses se comienza con un estudio detallado de los elementos de la cultura. Según el libro “Marketing Internacional” del autor Philip R. Cateora, estos son:

1. *Cultura material*: tecnología; economía
2. *Instituciones Sociales*: organización social; educación; estructura y políticas
3. *Los humanos y el universo*: sistemas de creencias
4. *Estética*: artes gráficas y plásticas; folklore; música, teatro y danza
5. *Idioma*

1. La cultura material

1.1. Tecnología

La tecnología es el know how técnico que poseen las personas de una sociedad.

En Japón, la gran mayoría de los ciudadanos comprenden los conceptos simples para leer medidas de mantenimiento preventivo, etc., aunque no sucede lo mismo en muchos otros lugares del mundo. La población en general tiene un nivel amplio de conocimiento técnico que le permite adaptarse y aprender nuevas tecnologías de manera más fácil.

1.2. Economía

Podemos afirmar que el ciudadano japonés, en rasgos generales, posee un alto poder adquisitivo, en comparación con otros países, por ello no se ven ante la necesidad de limitar el deseo por los productos; y, por otro lado, el factor que mayor influencia ejerce es el conocido alto nivel de “consumismo” que existe especialmente en las mujeres japonesas de entre 18 y 35 años¹³, de esta manera la cultura material afecta el nivel de la demanda, la calidad y los tipos de productos demandados y sus característica funcionales, como así también los medios de producción de estos bienes y su distribución.

2. Instituciones Sociales

La organización social, la educación y las estructuras políticas se vinculan con las formas en que las personas se relacionan, en las que organizan sus actividades para vivir en armonía entre sí, en las que enseñan un comportamiento aceptable a las generaciones sucesoras y en las que se gobiernan. Las posiciones de los hombres y las mujeres en la sociedad, la familia, las clases sociales, el comportamiento grupal y los grupos de edades se interpretan de manera distinta dentro de cada cultura.

2.1. Organización social

Los criterios sobre los cuales se decide el elitismo (o clase) varían considerablemente de un país a otro. Los japoneses tienen un complejo sistema jerárquico y de clasificación íntimamente ligado a su sistema educativo, empezando desde el kindergarten. Alison R. Lanier en su libro *“Cómo trabajar y negociar con los japoneses”*, afirma que **superior** entre los japoneses generalmente significa de *más edad, más sabio, más venerable*. Rara vez, significa clase o cuna. “Status” tiene relación con la posición y ocupación en el grupo más que con la herencia, aunque la riqueza está empezando a ser un factor de posición social.

¹³Según un estudio realizado por la JMA (Japan Management Asociation) en el año 1999.

Sin embargo, los japoneses no tienen círculos socialmente exclusivos. Para ellos, la educación es el pasaporte básico para el éxito si se trata de educación en la escuela indicada, esto es, en una escuela de “status”. En la mayor parte de los países, la habilidad y determinación son los ingredientes para el éxito, no el nombre de la escuela a la que asistió. Pero en Japón, es mucho más difícil llegar a la cumbre sin las credenciales apropiadas, cualquiera sea la habilidad o determinación. Esto se inicia con la asistencia a la escuela “correcta” y la subsiguiente entrada a la universidad “adecuada”.

2.2. La educación

Japón posee un alto nivel de alfabetismo. Por ello, pueden utilizarse con éxito las formas convencionales de promoción impresa, junto con la publicidad por radio y cines.

Como hemos mencionado en el punto anterior, la asistencia a la institución indicada es un aspecto crucial para el futuro de los japoneses. Los alumnos de 6to grado de primaria, 3er año de secundaria y 3er año de preparatoria, a menudo concurren a institutos denominados “juku” para complementar la educación recibida en los colegios, secundarias y preparatorias, respectivamente.

El pensamiento individual, el razonamiento, la iniciativa y la creatividad cuentan menos en su sistema escolar que un conocimiento de hechos. Los estudiantes progresan si,

- a- se amoldan bien al grupo;
- b- logran demostrar un conocimiento amplio y exacto de los hechos.

Una vez en el canal apropiado, uno surge con su grupo de edad, principalmente, sobre la base de tiempo y no por líneas sociales, de sangre, de dinero o habilidad individual. Si bien esto está cambiando rápidamente, durante largo tiempo éste ha sido el patrón en Japón.

2.3. Grupos sociales

Los japoneses interactúan principalmente en grupos, no como individuos.

Considerando que los japoneses conforman grupos que actúan dentro de una gran variedad de estructuras y contextos, la aceptación social no es con frecuencia uno de los factores decisivos y relevantes. Por el contrario, lo más importante para ellos es lograr encajar en el grupo y alcanzar consenso grupal en las decisiones que se tomen.

Para entender al Japón y a los japoneses, tenemos que comparar el país como un tapiz. No se sale ninguna hebra; el todo es superior a sus partes. Japón funciona como un todo, mezclado, entretelado. Los japoneses desconfían de los individuos imponentes. Eso hace una diferencia en cada aspecto de la vida. Sin embargo, en este campo se están agitando nuevas corrientes. La mayor parte del creciente número de japoneses que han estudiado, vivido y trabajado en el exterior han gozado de la sensación de “ser alguien”. Les gusta el sentido de la elección, de la iniciativa, de tener voz, más que ser un diente de la rueda.

La identificación grupal es tan fuerte en esta sociedad que cuando se le pregunta a un trabajador japonés de que vive, generalmente contesta que trabaja para Sumitomo o Mitsubishi o Matsushita, en lugar de decir que es chofer, ingeniero o químico.

3. Los humanos y el universo

3.1. Religión

La religión tiene una influencia considerable sobre los hábitos de las personas, su visión de la vida, los productos que compran, la forma en que compran y hasta los periódicos que leen.

Los japoneses no se interesan mucho por la religión. No hay religión estatal; en las escuelas no se enseña religión y hay poca o ninguna conexión entre la religión y las funciones nacionales.

Según el *souryo* –monje - *Sakurai Eishu*, del Templo Segakuji, en realidad, son en parte shintoístas, en parte budistas y, tal vez, en parte cristianos.

El shintoísmo es la antigua religión autóctona natural, basada en el concepto de que todos los objetos naturales (rocas, árboles, ríos, etc.) tienen sus propios dioses.

Japón esta cubierto de relicarios pequeños erigidos para estos diferentes dioses locales.

La gente acude a ellos no solamente para registrar nacimientos, muertes o acontecimientos mundiales importantes, sino también para pedir favores personales como ayudar a pasar exámenes, evitar accidentes, tener un hijo y cosas por el estilo. Con frecuencia se ven pequeños relicarios en los hogares de la gente con flores o alimentos ofrendados a los dioses.

Es perfectamente normal pasarse de una religión a otra, ya que sostienen que las cosas no deben segmentarse, separarse o definirse claramente con límites exactos. Los asuntos espirituales, y en realidad casi toda la vida, puede fluir con toda flexibilidad.

El budismo, que llegó a través de China y Corea, es un factor principal en sus artes, literatura, moral y formas de pensar, aun cuando no se practique como religión. A quienes deseen entender al pueblo japonés realmente bien, se les aconseja aprender un poco acerca de él. El budismo no tiene ningún dios. El propio Buda fue un maestro. La meta budista es lograr tolerancia y equidad; deshacerse del odio y la envidia; tocar el amor infinito que existe. Los creyentes tratan de alcanzar la verdad, buscan su “*autoiluminación*”.

La influencia del budismo se ve en muchos aspectos de la vida japonesa: el sosiego en la ceremonia del te; la sobriedad de los arreglos florales (*ikebana*); la simplicidad de la mayoría de las casas, la temporalidad de la vida (las obras de arte mas importantes, por ejemplo, se pueden presentar solamente un día cada año, con la idea de que esta misma temporalidad las hace mas apreciadas y respetadas).

3.2. Superstición

Quienes trabajan con gente japonesa, la encuentra a veces completamente supersticiosa. Empezar una nueva aventura o una empresa importante puede verse afectado por lo que se considera o no se consideran circunstancias o fechas propicias.

Aspectos como haber nacido en el año correcto bajo la fase de la luna correcta son también apreciados con mucha seriedad. Por ejemplo, las mujeres nacidas en el año calendario chino del Tigre no son queridas.

También confían mucho en los expertos en la escritura y lectura de mano.

Debe evitarse el uso del número cuatro por completo, ya que la palabra “cuatro”, posee la misma fonética que la palabra “muerte” en idioma japonés. Lo mismo sucede con el número nueve, ya que su significado es agonía.

4. Estética

La estética es de particular interés para el responsable de marketing debido a su papel en la interpretación de los significados simbólicos de varios métodos de expresión artística, color y estándares de belleza en cada cultura.

Los japoneses adoran la simpleza, y eso lo podemos ver en sus arreglos florales y el arte del *shuji*¹⁴.

5. Idioma

El japonés es el lenguaje oficial de Japón. Su origen es desconocido.

El japonés era solamente un idioma hablado hasta que el sistema de escritura china fue introducido a Japón alrededor del siglo V. Por el siglo IX, los japoneses adoptaron la escritura china a su propio lenguaje y asimilaron muchas palabras chinas.

El japonés es usualmente escrito verticalmente y de derecha a izquierda. Así, la primera página del libro japonés es lo que los lectores argentinos normalmente pensarían que es la última página. En tiempos modernos, Japón ha adoptado el estilo Occidental de escritura horizontal y de izquierda a derecha para algunas publicaciones, como libros de textos. Escrito o impreso, el japonés no tiene espacios entre palabras.

Si bien el conocimiento del idioma japonés es una aspiración a la que pueden acceder pocos exportadores argentinos, en el ámbito de los negocios es bien recibido el uso de algunas palabras, giros o saludos en este idioma. Conocimientos, o al menos interés, en algún aspecto de la cultura japonesa, es otro elemento que puede contribuir a lograr contactos personales más estrechos.

II. La cultura japonesa y su influencia en los elementos del marketing

¹⁴ Caligrafía japonesa expresada en pinceladas gruesas con la utilización del carbón.

En un análisis del mercado potencial, hay que considerar los elementos de la cultura y desarrollar el plan de marketing en función de los mismos. A pesar de que algunos puedan no tener una repercusión directa, otros pueden estar totalmente implicados.

En un mercado, los patrones de consumo básicos, es decir, quién compra, qué compra, la frecuencia de las compras, los tamaños de la compra, son establecidos por los valores culturales del bien y el mal, lo aceptable y lo inaceptable. Los motivos básicos para el consumo que ayudan a definir las necesidades fundamentales y las distintas formas de toma de decisión tienen fuertes apuntalamientos culturales que son conocimientos críticos para la empresa.

Se analizara en este apartado la manera en que la cultura japonesa influye sobre los cuatro elementos del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

1. Producto

El público de Japón, en general, posee un alto nivel de exigencia estética respecto del packaging de los productos. Muchas empresas (no solamente de la Argentina, sino de todo el mundo) han debido mejorar la presentación de sus productos para poder vender en ese mercado.

Entonces, podemos hablar de la adaptación de:

- a) el producto en sí;
- b) el packaging

a) Adaptación del producto en sí

Cuando hablamos de la adaptación del producto en sí, nos referimos a sus características intrínsecas. En el caso de los productos alimenticios, es importante tener en cuenta el paladar japonés, ya que difiere bastante del argentino. La dieta alimenticia en Japón se caracterizó siempre por ser saludable, baja en calorías y de sabor suave.

Por todo ello, al momento de ofrecer un producto dulce, como en nuestro caso, se debe tener en cuenta que el nivel de azúcar al cual están acostumbrados a consumir es mucho menor en relación al argentino.

Uno de los pocos productos cuya dulzura en su estado natural se acepta es justamente la miel. Quizás debido a que por sus propiedades organolépticas es considerada buena para la salud. Con respecto a esto último, se puede decir que los japoneses son en cierto modo “naturistas”, creen fielmente en las propiedades naturales que poseen ciertos productos que la madre naturaleza nos brinda. Esto no solamente es una tendencia, sino que poseen un gran legado de sus antepasados.

Otro factor que debe tenerse en cuenta, es también el **diseño del producto**. Para lograr una buena aceptación de los productos alimenticios por parte de los consumidores japoneses, la apariencia del producto debe ser atractiva: En Japón hay un dicho que dice “se come con los ojos”, y es que los japoneses le dan tanta importancia a la presentación de los mismos que es casi un arte.

Los consumidores japoneses, ante la menor variación o defecto llegan a rechazar el producto. Tal es así que, por ejemplo, a la hora de comprar pescado fresco, buscan que el producto no solamente se vea fresco, sino también limpio y con buena forma.

b) El packaging

Es indispensable considerar al diseño del packaging del producto como un factor para agregar valor al mismo, pues aumenta la calidad de los atributos considerados para los clientes, optimiza las funciones, mejora el desempeño, adecúa la apariencia a las preferencias y gustos de los consumidores y racionaliza los factores que conforman el precio. Por todas estas razones, es importante recordar que el diseño es una verdadera inversión.

Japón es un mercado altamente desarrollado en cuestión de diseño de packaging. Se puede apreciar un sin fin de productos alimenticios compitiendo por lograr una posición en la mente de los consumidores en este aspecto.

En lo que concierne al **etiquetado del producto**, para vender en el mercado japonés es indispensable que los productos se identifiquen y destaquen claramente por medio del envase y su respectiva etiqueta en lo referente a formas, colores y leyendas adecuadas.

Los aspectos a tener en cuenta para el diseño del etiquetado hacia el mercado japonés son:

- **Color.** Se deben evitar las combinaciones de colores fuertes. Además de resultarles chocante, los colores fuertes utilizados en el etiquetado tienen una gran

influencia negativa sobre los productos, ya que de alguna manera, representan al producto, y por consiguiente serán percibidos como nocivos para la salud. Se aconseja que los colores de las etiquetas estén acordes al color representativo de los productos.

Por ejemplo, un verde entremezclado con amarillo para la miel, ya que el verde estaría representando lo natural y el amarillo a la miel en sí.

Es importante destacar en lo referido a los colores, que en su vida cotidiana, los japoneses utilizan mucho la combinación del negro con el dorado ya que para ellos implican grandeza. A diferencia con otros países en donde el color negro simboliza la muerte, en Japón es el color blanco.

■ **Palabras clave.** El Consejero de Comercio Internacional –Koji Nomoto–, en la Conferencia de JETRO, llevada a cabo en Octubre del 2000, afirmó que, para introducirse en el Mercado Japonés, “Sin daño”, “Ecología” y “Naturaleza” son las palabras clave.

■ **Tamaño del envase.** Según los datos del censo realizado en el año 2000 en Japón, el promedio de hijos en una familia tipo es de 1,5. Japón se caracteriza por ser una sociedad de tercera edad. Esto, sumado a la tendencia de que los hijos viven solos a partir de los 18 años para asistir a universidades, muchas veces lejanas de sus hogares, influyen sobre el tamaño del envase.

Es por ello que en Japón, no tiene sentido ofrecer los envases familiares, no sólo por la dispersión de los distintos miembros del hogar, sino también a que están acostumbrados a comprar numerosas veces en pequeños lotes. Si el envase es demasiado grande, no se podría consumir en pocas veces, y por lo tanto, se pone en juego la frescura del alimento que tanto les interesa a los consumidores japoneses.

Esto además explica la alta frecuencia de visita de los consumidores a las tiendas minoristas para adquirir mercaderías en pequeños volúmenes.

■ **Calidad de los envases.** Los japoneses muchas veces destinan diversos productos alimenticios como obsequio. Hasta un producto tan común como las galletitas pueden utilizarse para tal fin. Por lo tanto, aquellos productos que no cuenten con un sofisticado envase y empaquetado no podrán ser utilizados con esa finalidad, ya que se considera que los obsequios representan a los que los ofrecen.

■ **Materiales.** Los japoneses tienen una mayor conciencia por la ecología. A partir del año 1995 se está notando en la comunidad, movimientos en pro de la ecología –llevados a cabo por diversos grupos- que están conscientizando a la sociedad para adquirir sólo aquellos productos de empresas que son respetuosas con el medio ambiente. Por ello se recomienda la utilización de materiales reciclables.

2. Precio

En teoría, los precios son determinados por los proveedores y la demanda en el mercado. De todas formas, en Japón, como en muchos países en el mundo, el gobierno continúa jugando un rol para estabilizar los precios a través de regulaciones.

Los precios para alimentos frescos y otros alimentos procesados son usualmente determinados por los proveedores y la demanda que existe sobre un corto período de tiempo. En Japón no es raro que algunos productos frescos sean afectados por un clima severo. En tales situaciones, los precios se elevan pero vuelven a bajar rápidamente debido a que los consumidores cambian a otros productos sustitutos y la demanda de los productos afectados por el mal clima es atenuado.

Originalmente las intervenciones gubernamentales en el mercado fueron introducidas para estabilizar la provisión de alimentos y precios para productos frescos. Pero más allá del rol que juega el gobierno en la imposición de los precios, debemos conocer la manera en que el consumidor japonés percibe al mismo.

Según estudios realizados sobre los consumidores japoneses por la *Japan Management Asociation*, si bien el precio no es el factor más importante en el proceso de decisión de compra, actualmente está obteniendo cada vez más relevancia.

Los consumidores japoneses tienden a buscar mejores alternativas de calidad aún cuando signifique pagar un poco más. No compran las mercancías de marca si son caras, y seleccionan las de menor precio, si tienen cierto estándar de calidad garantizado. Ello ha llevado a la intensificación de la competencia por precio en los niveles de venta al por menor.

Hoy en día, muchos japoneses están convencidos que los productos extranjeros, a igualdad de precios con los fabricados localmente, pueden ser de igual o superior calidad.

El aumento de la presencia de las tiendas de descuento ha dado a muchas personas la impresión de que los precios son en realidad más bajos y que han gastado menos por el mismo nivel de “disfrute”. Los jóvenes están a la vanguardia en la utilización masiva de este tipo de tiendas. En el caso de las mujeres, el 40% de entre

20-30 años y menos del 10% de entre 50 y 60 años, realizan sus compras en tiendas de descuento.

En fin, tras este análisis podemos afirmar que para el establecimiento del precio, además de considerar todos los gastos incurridos en la exportación y agregarle las utilidades, se debe tener en cuenta un nivel de precios que no ponga en juego la calidad percibida por el público objetivo y que sea razonable con la misma.

3. Plaza

Muchas empresas japonesas son renuentes a interrumpir relaciones estables y duraderas con proveedores locales tradicionales. Esto es así aún cuando un proveedor extranjero les ofrezca un producto superior a un precio más conveniente. Esto se debe a que muchas veces estas relaciones interpersonales establecidas, se remontan a generaciones y el sentido de *giri*¹⁵ y *on*¹⁶ tan importantes en Japón están muy definidas.

Por esto, si el exportador argentino se encuentra ante un proveedor reacio a interrumpir relaciones, la única manera de lograr su confianza es mediante el continuo contacto personal.

Los contactos personales son importantes tanto en la instancia de entablar relación con un distribuidor japonés, como en etapas subsiguientes, cuando ya contactándose con el distribuidor, resulta conveniente cortejar a los clientes del distribuidor. Visitas constantes y contactos permanentes son interpretados como una demostración de compromiso con el mercado japonés, además resultan un excelente modo de obtener información sobre la operatoria del mercado.

Una buena forma de buscar potenciales distribuidores, es mediante la participación en ferias y exposiciones. Pero, el exportador argentino deberá tener en cuenta que generalmente no realizará negocios con el posible distribuidor que ha conocido en un determinado año. Éste esperará encontrarlo el siguiente año, en la misma feria, y durante el transcurso del evento es imprescindible haber mantenido contacto con el mismo. No es que los japoneses sean lentos en los negocios, o que aquel distribuidor no lo haya tomado seriamente, sino que el mismo se encontraba en su primera etapa para entablar una relación: lo estaba conociendo y analizando. Por ello, es aconsejable tener continuidad en la participación en estos eventos (en caso de elegir este método para buscar distribuidores), ya que muchas veces, los frutos que dan, lamentablemente no son instantáneos. Sin embargo, se debe rescatar, que una

¹⁵ Terminología japonesa para la obligación.

¹⁶ Terminología japonesa para el profundo sentimiento de agradecimiento.

vez que la empresa logró afianzarse con una firma japonesa, tendrá prácticamente garantizada una relación estable, duradera y fructífera con ésta.

4. Promoción

Los atractivos emocionales, símbolos, acercamientos persuasivos y otras características de un anuncio deben coincidir con las normas culturales para que sea eficaz.

El conocimiento de la diversidad cultural debe abarcar el proyecto publicitario total. Por ejemplo, la idea de introducir harinas para preparar pasteles instantáneos en Japón, no resultó viable. Esto fue así ya que, por un lado, en dicho país comúnmente no se comen pasteles, y por otro lado, al ser promovidos mediante la noción de que ese producto mediante la noción de que hacer un pastel es tan fácil como hacer arroz, ofendía al ama de casa, que sostiene que la preparación de arroz requiere de una gran habilidad.

*En lo referente a los **medios publicitarios en Japón*** podemos decir que, como hemos visto anteriormente, el nivel educativo en Japón es alto, y prácticamente no existen analfabetos, razón por la cual no hay impedimentos en la utilización de promoción impresa o visual. Esto dependerá del producto en cuestión. Generalmente, si se tratan de productos masivos, se utiliza el medio visual por televisión. Si bien muchas compañías auspician programas de radio, muy pocas invierten en comerciales a través de este medio. Si se tratan de alimentos naturales, muchos prefieren anunciar en revistas especializadas, ya que es una manera de poder brindar mayor información precisa de los productos.

■ **Periódicos:** Japón sólo tiene cinco diarios nacionales, pero las complicaciones para producir un periódico en japonés son tales que contienen sólo de 16 a 20 páginas. Además, se necesita contactos para comprar espacio publicitario; se sabe que *Asahi*, el periódico más grande en Japón, rechaza más de un millón de dólares mensuales en beneficios publicitarios.

■ **Revistas:** En Japón, las revistas técnicas se usan ampliamente para promocionar bienes de exportación.

Para promocionar productos importados se recurre con mayor frecuencia las publicaciones en revistas- catálogos emitidos en base a categorización socio-cultural. Estas revistas, reúnen diversos productos como ser alimentos, indumentarias, artículos para el hogar, joyas, etc. de distintos fabricantes con un solo aspecto en común: que apuntan al mismo target. Cada compañía puede publicar brevemente las características de su producto, precios, indicaciones, etc.

■ **Radio y televisión:** En Japón, la radio y la televisión se han convertido en casi una obsesión nacional y encuentra por lo tanto audiencias tremendas para sus anunciantes. La radio ha sido relegada a una posición subordinada en la carrera de los medios.

En el caso de promocionar un producto o servicio en un medio audiovisual, se han de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe realizar una buena selección del personaje que va a promover el producto. Para productos regionales importados, JMA aconseja utilizar a una persona oriunda del país del que proviene el producto importado en cuestión, ya que de utilizar a un japonés le restaría importancia a la calidad de producto “regional”.

- Si se tratan de productos alimenticios naturales, debido a que la salud es el aspecto en cuestión, los japoneses le dan mucha importancia a las opiniones de los especialistas.

- Como sucede en cualquier otro país, sea cual fuere la persona utilizada, al tratar de productos alimenticios, es importante que el/la portavoz sea pulcro, higiénico y de aspecto agradable. La voz, en cuanto al tono y timbre, también serán importantes.

La actividad de promoción en Japón es muy importante. Los fabricantes japoneses de productos alimenticios no escatiman en muestras. Cada vez que ellos lanzan al mercado un nuevo producto, realizan una gran distribución de muestras (generalmente el producto con el mismo formato pero en miniatura) para su degustación. Ellos eligen puntos estratégicos como salidas / entradas de subtes y trenes, supermercados, tiendas departamentales y otros con gran caudal de gente.

Los concursos están muy difundidos, y la transparencia de los mismos es fundamental. En Japón son muy conocidas las tarjetas con sellos¹⁷. El mismo es un mecanismo de fidelización de los clientes. Los regalos son casi una parte fundamental. Ellos generalmente ofrecen los mismos como un mecanismo de compensación. A

¹⁷ Programa de fidelización de clientes más antiguo en Japón: Cada cliente posee una tarjeta intranferible y les estampan un sello en las mismas según el monto de la compra realizada. (dato proporcionado por JMA).

todos se los trata por igual pero se los compensa de manera diferente según por ejemplo el monto de compra.

III. Particularidades de los consumidores japoneses

1. Gustos y preferencias de los consumidores japoneses

1.1. Cambios en el estilo de vida en relación al consumo

El Consejero en Comercio Internacional -Koji Nomoto- en su trabajo “Nuevas alternativas para la exportación de alimentos procesados a Japón”, argumenta que el estilo de vida de los japoneses ha venido cambiando mucho a causa del crecimiento de las horas de ocio, el ascenso del número de mujeres trabajando y el rápido envejecimiento de la sociedad, lo que ha conllevado a la diversificación de las necesidades de los consumidores.

Aunque las exigencias de los japoneses en cuanto a calidad no han cambiado, éstos han sumado otros requerimientos en relación al consumo de productos cotidianos que sean naturales y que no dañen la salud ni el medio ambiente.

En una sociedad rápidamente envejecible como Japón hay un crecimiento de conciencia por un medio ambiente libre de barreras y por los productos y servicios que puedan ser utilizados sin tener en cuenta la edad ni los obstáculos físicos, etc.

El crecimiento de las horas de ocio ha llevado al aumento del número de deportistas y de las actividades de recreación, conllevando el incremento de las ventas de artículos relacionados con el deporte, viajes y actividades fuera del hogar.

Mientras tanto, a causa del avance de mujeres en la sociedad, se ha notado marcadamente desde la década del '80 el aumento de la demanda de alimentos procesados y electrodomésticos, entre otros. Además, la venta por correo o Internet va permitiendo a ellas hacer compras sin restricción de horario de tal forma de ayudar a cubrir sus demandas y hacer crecer año a año su mercado.

1.2. Tendencias de consumo

Actualmente la tendencia japonesa se encuentra en los alimentos naturales. La gente mayor siempre fue un gran adepto de los mismos, sin embargo, está imponiéndose con gran fuerza entre las mujeres adolescentes hasta de aproximadamente 35 años. Ellas, especialmente las que viven en las grandes ciudades como Tokio, Nagoya, Osaka, invierten gran tiempo y dinero en asuntos relacionados al cuidado de la belleza y del cuerpo. Las japonesas le dan gran importancia al cutis y al hecho de mantener la silueta. Creen que “tener una tez blanca y suave” y ser muy flacas, es signo de belleza. Saben que para obtenerla, no solamente deben trabajarlo de forma externa (por ejemplo mediante el uso de cremas), sino que previamente se debe mejorar el funcionamiento de los órganos internos. Por ello, los alimentos naturales en Japón, son promovidos no solamente para obtener una vida sana, sino que son posicionados como fuente de belleza.

Las mujeres están jugando roles activos crecientes como consumidoras abocadas, especialmente hacia los productos conscientes con el medio ambiente y los alimentos sanos. Según un estudio realizado por *JMA (Japan Management Asociation)* denominado: “Las mujeres y el poder que ejercen las mismas en el consumo”, las consumidoras japonesas están expandiendo movimientos hacia los productos reciclables y re-utilizables. Tienen gran preocupación por los peligros a la salud causados por la contaminación ambiental, especialmente derivada de los desechos industriales y la incineración inadecuada de los desechos comunes.

Las japonesas siempre han estado preocupadas por la comida sana, tanto cuando son cosechados domésticamente o son importados de otros países. Las mujeres, como compradoras de alimentos para el consumo diario, están profundamente preocupadas acerca de los fertilizantes químicos, insecticidas, alimentos para animales utilizados para su crecimiento y aditivos (que se utilizan para preservar los alimentos).

Como consumidoras demandan que los alimentos comercializados con el slogan de “sanos” o “saludables” estén adecuadamente cultivados.

Las mujeres son consumidoras defensoras activas, que brindan soporte a la responsabilidad con el medio ambiente y los productos sanos.

Por otro lado, el rápido envejecimiento de la sociedad ejerce una gran influencia en el mercado japonés. Las personas mayores tienden hoy a seleccionar un estilo de vida individualista y activo y no tan moderado y conservador como en el pasado.

Ello ha sido debido en gran medida a la creciente influencia cultural europea y norteamericana a partir de la posguerra. Por consiguiente, es posible pronosticar un fuerte aumento futuro de la demanda de artículos relacionados con la salud y otros productos adaptados a las características y requerimientos de las personas de edad mayor.

Respecto al **origen de los productos alimenticios**, en particular los alimentos frescos, tienen un exclusivo interés acerca de dónde lo obtuvieron o crecieron. Por ejemplo, los consumidores japoneses eligen arroz en función de la región geográfica donde maduró el mismo. En este aspecto, las compañías argentinas corren con una desventaja, ya que si bien muchos importadores de productos alimenticios japoneses conocen la alta calidad de los productos argentinos, muchos afirman no poder competir con aquellos productos que se destacan por su origen (por ejemplo los vinos, el jamón, los chocolates, etc.)

Otro aspecto de gran relevancia para los consumidores japoneses está referido a la **seguridad de los alimentos**.

La seguridad debe ser simplemente el criterio más importante por el cual la mayoría de los japoneses dicen elegir sus productos. Esto hace a los consumidores examinar muy cuidadosamente no solamente qué contienen los productos sino también dónde han sido producidos y cómo han sido procesados.

Los consumidores que quieren vegetales frescos y seguros parcialmente los cultivan domésticamente. De acuerdo a una inspección conducida en octubre del año 2000 por una de las mas grandes cooperativas para el consumidor, el 60% de los consumidores prestaban atención al país de origen, 90% estaban confiados de que estaban obteniendo productos seguros, y el 81% se sentía asegurado por la frescura de los productos cuando veían el nombre de la región en Japón o simplemente veían el nombre de Japón como lugar de origen. El 77% equiparaba alta calidad con productos domésticamente producidos.

Esto revela sus preferencias por los productos domésticos frente a los importados. Las razones de ello, en orden de prioridad, son:



Consideran que su certificación de calidad y sanidad es más fidedigna que la de los productos importados;



Sostienen que los productos nacionales son más frescos que los importados; y



Piensen que consumir alimentos nacionales contribuye a la preservación de la agricultura japonesa.

A todo ello se suma el accionar de su gobierno, orientado a alentar a los consumidores a que adquieran, en lo posible, productos nacionales.

Según el análisis de las “Tendencias de los Consumidores” realizado por JETRO, hay algunos consumidores que siguen las recomendaciones de los conocedores especialmente en revistas o programas de TV. Esto denota que los consumidores japoneses están mucho más informados que los consumidores en muchos países acerca de los productos finales diferenciados en sus compras diarias.

A través del consumo de bienes o servicios comienzan a expresar sus preferencias personales. Primero, compran bienes y servicios por que les gusta. Segundo, ellos ven la adquisición de bienes o servicios como una forma de expresión propia. Tercero, ellos ven que mediante la selección de bienes o servicios disponibles en el mercado, están expresando sus valores. En otras palabras, están consumiendo selectivamente para establecer sus estilos de vida preferidos. Algunos consumidores ya confían en sus propias elecciones mientras que a aquellos que no han podido establecer su propio criterio de selección a menudo siguen las sugerencias de aquellos que son considerados conocedores.

2. Miel Diferenciada: Análisis transcultural del comportamiento del consumidor japonés

A continuación, se desarrolla un análisis transcultural del comportamiento del consumidor para la miel diferenciada a partir del cual se identificarán aquellos aspectos de la cultura japonesa que son críticos para desarrollar la estrategia de marketing definitiva para la exportación de miel diferenciada a Japón.

● **Las motivaciones relevantes en la cultura**

- *¿Qué necesidades se satisfacen con este producto en la mente de los consumidores japoneses?*

Ellos adquieren con este producto salud natural.

- *¿Cómo satisfacen estas necesidades en la actualidad?*

Existen actualmente muchos productos de origen natural.

- *¿Reconocen fácilmente los miembros de la cultura estas necesidades?*

Sí lo hacen, de tal manera que ya no es una cuestión de gente de tercera edad, como sucedía años atrás, sino que actualmente, inclusive la gente joven busca estar en armonía con su cuerpo sin recurrir al consumo de productos elaborados con componentes químicos.

● **Comportamiento de compra**

- *¿Qué patrones son característicos del comportamiento de compra?*

Este producto es adquirido por aquellas personas que quieren mantener un estilo de vida saludable en armonía con su cuerpo.

- *¿Cuáles son sus preferencias respecto del producto en cuestión?*

Las preferencias de los consumidores japoneses se orientan a mieles monoflorales¹⁸ más precisamente las provenientes de las acacias (especie floral del árbol quebracho), las cuales se caracterizan por ser de color claro y sabor suave.

- *¿Con qué frecuencia se compran los productos de este tipo?*

En rasgos generales, la frecuencia es mensual.

- *¿Qué tamaño de envase es el que se compra normalmente?*

Los japoneses, debido a la estructura familiar, a su comportamiento de compras repetidas, y el poco espacio en los hogares, prefieren el tamaño de 250 grs. a 480 grs.

● **Valores culturales relevantes para el producto en cuestión**

¹⁸ Según su origen botánico, la miel se clasifica en *monofloral* o *multifloral*. La *miel monofloral* es aquella que proviene de una única especie floral, por ejemplo, la miel de eucalipto, de cítrico, de castaño, etc.

- *¿Existen fuertes valores acerca del trabajo, la moralidad, la religión, las relaciones familiares o de otro tipo relacionados con este producto?*

La miel es un producto que se extrae de la colmena. La división de trabajo y la forma de desempeño de labor en forma grupal que poseen las abejas, es lo que mejor representa a la sociedad japonesa. Como hemos visto anteriormente, la sociedad japonesa es una sociedad de grupo, jerarquizada de manera piramidal. Por otro lado, considerando la parte sintoísta de la religión, que debe preservar la naturaleza, esta compañía trabaja de manera armónica con la naturaleza, cuidando que las abejas no se “estresen” y evitando el contacto con los pesticidas. Este producto también se destina al bienestar de los integrantes de la familia: ya que su slogan es “Cuidemos a los nuestros...”.

- *¿Existen valores positivos en esta cultura con los que puede identificarse a este producto?*

Los japoneses poseen una rica herencia en todo lo concerniente a alimentos o medicinas naturales. Si bien la miel entra bajo la categoría “alimentos naturales” en su clasificación arancelaria, debemos resaltar sus propiedades organolépticas que producen efectos curativos diversos, por lo que los japoneses la relacionan con medicinas naturales, y tienen una gran aceptación en la comunidad.



Formas particulares de la toma de decisiones

- *¿Muestran los miembros de la cultura una actitud reflexiva con respecto a las decisiones que tienen que ver con innovaciones o muestran una actitud impulsiva hacia ellas?*

Los japoneses son muy abiertos hacia las innovaciones. Incorporan de manera muy activa todo lo que tenga que ver con mejorar o facilitar las cosas.

- *¿En qué fuentes de información confían los miembros de la cultura?*

Los japoneses dudan mucho de fuentes externas desconocidas, creen más en las palabras de un especialista o estudioso en la materia de nacionalidad japonesa. Estos sostienen que las mieles de origen Uruguayo y Argentino son de mejor calidad que los de otros países debido al método de extracción y su origen botánico.

- *¿Qué criterios utilizan al evaluar alternativas?*

Generalmente la calidad es el parámetro al momento de evaluar distintas alternativas. Aunque el factor precio está siendo cada vez mas importante, no lo es tanto en este tipo de productos, ya que consideran que la salud no tiene precio. Por el contrario, un precio bajo en la miel puede ser visto como un producto que no es de buena calidad.

● **Los métodos de promoción apropiados para la cultura**

- *¿Qué papel ocupa la publicidad en la cultura?*

En Japón, la seriedad que el producto miel requiere, no puede ser alcanzada por la publicidad masiva, ya que los japoneses lo tomarían como de “baja categoría” por su masificación. Por tratarse de un producto con altas especificaciones, se cree que el mejor método sería la colocación de anuncios en revistas especializadas y la promoción de los mismos en seminarios y charlas realizados por conocedores y especialistas del tema.

● **Las instituciones apropiadas para este producto en la mente de los consumidores.**

- *¿Qué tipo de minoristas e instituciones intermediarias están disponibles?*

Los minoristas disponibles son las casas especializadas en alimentos naturales, también se realiza mucho la venta directa a través de revistas como “Purity club” que engloban todo tipo de productos (desde alimenticios, a joyerías, vestimenta, etc.) según el target.

IV. Cultura negociadora en Japón

1. Adaptación a la cultura

La adaptación no significa que los ejecutivos de empresa deban cambiar su manera de ser para adecuarse a las costumbres locales; más bien, los ejecutivos han de ser conscientes de las costumbres locales y estar dispuestos a ajustarse a las diferencias que puedan ocasionar malentendidos.

La clave para adaptarse es mantener la cultura propia pero desarrollar un entendimiento y una disposición para adecuarse a las diferencias que existen.

En aquellas culturas como la japonesa, donde las amistades son una clave para el éxito, el empresario no debe descuidar el tiempo que se requiere para desarrollarlas. La amistad motiva a los agentes locales a vender más y ayuda a establecer una relación correcta con los usuarios finales, conduciendo a obtener más ventas durante un periodo mas largo.

2. Modelos de comunicación

Sus numerosos usos del silencio, de los rodeos, de los indicios verbales para lo que no están diciendo, todas estas cosas son lenguajes no verbales, que para quien no es japonés sólo resulta desconcertante. A ellos les gustan las sugerencias, a nosotros los hechos; ellos dan a entender, nosotros especificamos; nosotros anunciamos nuestras condiciones, ellos dan argumentos y los defienden: empiezan cautelosamente, con generalidades y luego gradualmente refinan sus afirmaciones trabajando hacia su punto de vista.

2.1. Respuestas ambiguas

El método asiático consiste en hablar prolijamente alrededor de un tema para que todo el mundo entienda el punto de vista de cada persona, sin que nadie tenga que expresarlo directamente. De otra manera, alguien podría perder el prestigio si tuviera que dar marcha atrás o quedara invalidado. Para evitar esto, la gente habla ambiguamente, o vagamente, indirectamente alrededor del tema. Poco a poco cada persona sabe como piensan en particular las demás, enterándose por inferencia, insinuación, rodeo, para que no haya confrontación alguna o disputa; ninguna perdida de puntos para nadie. Los japoneses sostienen que si uno ahonda demasiado en los detalles se esta ofendiendo su inteligencia.

2.2. “Sí” y “No”

Las palabras “sí” y “no” requieren especial atención en esta cultura. Es muy importante expresar cada pregunta que se haga afirmativamente. A veces esto exige verdadera concentración y practica.

Sin embargo, si uno hace alguna pregunta acompañada de algún término negativo implícito, probablemente se va a crear confusión. Por ejemplo, si uno pregunta “¿este ómnibus *no* va para Osaka?”, la respuesta puede ser “sí, va para allá”. Nosotros esperaríamos, “no, no va para allá”, y quedaríamos un poco desconcertados. Al interrogante “¿no va a desayunar?”, perfectamente pueden responder “sí”, pero lo mas seguro es que quieran decir “sí, no voy”. Lo negativo es lo que nos confunde a ellos y a nosotros.

En Japón es obligatorio evitar decir “no” debido al posible daño en la relación. Como consecuencia de ello, los japoneses han desarrollado numerosos eufemismos y comportamientos paralinguísticos para expresar la negación.

Los japoneses escuchan cortésmente y, cuando su invitado ha terminado, responden con un “*hai*”. Literalmente significa “sí”, pero generalmente significa “sí, te escucho” o “sí, así es”. Cuando un japonés evita decir si o no claramente, lo mas probable es que desee decir no.

La etiqueta dicta que un japonés podrá decirle lo que uno quiera escuchar, no responder en absoluto, o bien, ser evasivo. Tal ambigüedad con frecuencia origina malas interpretaciones y fricciones culturales.

2.3. Empleo de nombres

En el Japón, la costumbre es que el apellido vaya primero. Por ejemplo, a Shimada Daisuke hay que dirigírsele como Señor Shimada. O si se esta demostrando un respeto especial, hay que llamarlo Shimada-san. *San* reemplaza a *Señor*. Nunca se debe utilizar san con nuestro propio nombre. Este sufijo siempre va acompañada por el apellido, por lo que nunca deberá utilizarse con nuestro nombre. De esta forma se estaría rindiendo honores a uno mismo y de ninguna manera quedaría bien.

Otro sufijo que se encuentra con frecuencia es *kun*. A veces se agrega al final de un nombre cuando se está utilizando de jefe a subalterno. Lo que nosotros llamamos nombres de pila, en Japón, prácticamente nunca se usa fuera de casa, excepto tal vez entre los jóvenes.

2.4. El lenguaje del espacio y del contacto

Nosotros nos situamos normalmente a unos 50 centímetros uno de otro, dicen los investigadores. Los japoneses necesitan casi el doble de ese espacio para sentirse cómodos. A ningún asiático le gusta que lo toquen, le den golpecitos, lo besen o le den codazos. A ellos no les gusta un brazo amable sobre el hombro o que alguien los tome de brazo cuando cruzan una calle.

2.5. El silencio

Para los japoneses, los silencios se respetan; con frecuencia son una participación afable. El silencio para ellos es una cuestión de respeto por la persona que acaba de hablar. El silencio que sigue a las palabras representa ponderación y debido aprecio por lo que se ha dicho. También puede ser que ese silencio signifique desacuerdo con lo que se acaba de decir. Como no son propensos a discutir, con frecuencia dejan que reine el silencio cuando hay desacuerdo. El japonés desconfía de las palabras por lo cual una persona que habla demasiado pierde credibilidad. Ellos sostienen firmemente que “las palabras separan; el silencio une”.

2.6. Presentaciones

En muchos países, es totalmente usual que la gente se presente personalmente cuando se reúnen los grupos. Cuando es posible, se considera mucho más cortés que alguien haga las presentaciones: de inferior a superior, dando el título de la persona y la compañía, y si es posible, la relación de la persona con la situación.

A los japoneses les molesta especialmente que los dejen en el aire respecto a la identidad de la gente. Ellos necesitan saber nombre, rango y posición tan pronto como sea posible. Se sienten incómodos e inciertos si no saben dónde está cada uno en su escala jerárquica, vertical. Esta necesidad de identidad inmediata hace fundamental para ellos todo el asunto de las tarjetas de presentación. Frecuentemente ellos presentan su *meishi* (tarjeta personal) aun antes de hablar.

Meishi: Uso de una tarjeta de presentación en Japón

En Japón, la tarjeta de presentación o *Meishi*, es la marca registrada del ejecutivo. No importa cuantas veces se haya hablado por teléfono con una persona de negocios, el negocio no puede comenzar hasta que formalmente se intercambien tarjetas. El valor de un *Meishi* no puede exagerarse; hasta 12 millones se intercambian a diario. Para un hombre de negocios, hacer una visita o recibir un visitante sin su tarjeta es como ser un Samurai que va a la batalla sin su espada. Existen muchas formas de presentar una tarjeta, lo cual dependerá de la personalidad y el estilo de la persona que la ofrece:

- Estilo cangrejo: se sostiene entre los dedos índice y medio;
- Tenaza: se sujeta entre los dedos pulgar e índice;
- Apuntador: se ofrece con el dedo índice, presionando a lo largo de la orilla;
- Al revés: el nombre queda del lado opuesto del receptor;
- Tipo bandeja: se sirve en la palma de la mano.

La tarjeta ha de presentarse durante las primeras etapas de introducción, así, el japonés que la recibe esta en posibilidad de determinar la posición y el rango de quien se la proporciona para saber como responderle. El procedimiento normal para el japonés es dar su tarjeta con su nombre y al mismo tiempo aceptar la de su interlocutor. Ellos leen la tarjeta que se les dio, entonces proceden formalmente al saludo, ya sea, haciendo una reverencia, estrechando las manos o haciendo ambas cosas.

No solo existen formas de presentar la tarjeta, también existen maneras de recibirla. Causa una buena impresión recibir la tarjeta con ambas manos, especialmente cuando quien la ofrece es un señor de mayor edad o nivel social. Nunca se debe guardar la tarjeta antes de leerla, porque la persona se sentirá insultada, y tampoco se debe escribir en la tarjeta personal de alguien en su presencia, pues también representa una ofensa para quien la ofrece.

Un detalle a destacar es que las tarjetas de presentación han de estar impresas, de ser posible, en ambos lados, ya sea en los idiomas español-japonés o ingles-japonés.

2.7. Los malentendidos culturales

Los malentendidos culturales pueden hacer estragos incluso en los mejores planes de negocios.

Este es el caso de un empresario estadounidense que voló a Tokio para firmar un contrato con una compañía japonesa. Su detallado itinerario le proporcionaba una semana para “tener el contrato en la mano” y regresar a casa.

El lunes, su primer día en Tokio, su colega japonés lo invito a jugar al golf; jugaron, y el estadounidense gano el juego por un par de golpes. Al día siguiente, el estadounidense esperaba tener una reunión comercial, pero su colega quiso jugar al golf de nuevo; lo hicieron, y el americano volvió a ganar. Cuando su anfitrión sugirió otro juego para el próximo día, el estadounidense bruscamente dijo en tono de frustración: “Pero ¿cuando vamos a empezar a hacer negocios?” Su anfitrión, sorprendido, respondió: “ ¡Pero si hemos estado haciendo negocios!”.

Debido a que el estadounidense no comprendió que’ estaba pasando, probablemente no hizo el mejor uso empresarial de aquellas excursiones para jugar golf. Al menos, podría haber intentado perder en el segundo día (aunque

probablemente su anfitrión, no deseando avergonzar a un invitado, no lo hubiera dejado perder). Cuando eso cambió, al tercer día comenzaron las reuniones y el contrato se firmó el sábado, pero el estadounidense tenía tanta prisa por concluir la negociación durante esa semana que ha tenido que ceder en varios puntos que el mismo propuso a medida que la fecha autoimpuesta se acercaba.

En este caso, cada uno de los hombres de negocios tenía objetivos diferentes. El ejecutivo japonés no estaba focalizado en firmar un contrato; su cultura es fuertemente colectiva, donde la vida en general depende de las relaciones cercanas, empezando con la familia inmediata de cada quien. En los negocios, un contrato es solamente una pauta que corresponde a una simple transacción dentro de una estrecha relación entre las partes. Lo que él buscaba era conocer al estadounidense para determinar que tanto podía depender de él en el futuro y construir una relación que los llevara no sólo a un contrato sino a muchos.

Por el contrario, el estadounidense estaba centrado en conseguir una firma de ese contrato.

Su cultura es fuertemente individualista, remarca la confianza en sí mismo y la realización individual. Él había prometido regresar a casa con un contrato firmado de esa transacción, no con un conocimiento vago de convenios desconocidos que podrían o no realizarse. La consecuencia fue el abandono de una oportunidad para establecer una fuerte relación con el ejecutivo japonés.

Otro aspecto a destacar son los diferentes conceptos que cada uno posee respecto del tiempo. Para el ejecutivo japonés el tiempo es importante, pero necesita reposar un poco para hacer las cosas de manera correcta. Para él, la relación necesitaba consolidarse para tener un buen inicio, y para ello destinaría el tiempo que fuera necesario. Y de esta forma, en cuanto a la discusión de los términos del contrato, todo estaría completamente entendido. Esto también tomaría el tiempo que fuera necesario.

En contraste, para el estadounidense el tiempo es un elemento tan valioso como para ser gastado en jugar golf. Su principal cometido era que el contrato estuviese firmado para el fin de semana.

La consecuencia, nuevamente, era una oportunidad desperdiciada para construir una relación duradera y un mejor entendimiento de las obligaciones contractuales entre ambas partes.

Una mejor comprensión del contrato podría contribuir a evitar disputas, y de ocurrir alguna, las soluciones se encontrarían con mayor facilidad.

El estadounidense además manifestó frustración. Cualquier actividad que se percibiera como retardatoria de su objetivo primario le resultaba difícil de tolerar.

La sociedad japonesa pone un fuerte énfasis en mantener la armonía y evitar la confrontación superficial. La consecuencia fue una pérdida de altura de la negociación, lo cual podría hacer que el estadounidense fuera menos eficaz en futuras relaciones de negocios. Cuando el estadounidense expreso bruscamente su frustración sobre la imposibilidad de realizar el negocio probablemente perdió estatura en la mente de su anfitrión.

Para el japonés, mostrar enojo o frustración en una relación comercial es perder ecuanimidad. De no ser así, esto también pudo haber facilitado, desde la perspectiva del japonés, la negociación para obtener concesiones.

Por último, el estadounidense se mostró culturalmente ingenuo a la vista de su anfitrión. Por no comprender las costumbres de negocios japonesas, inadvertidamente adopto una posición para la posible manipulación por parte del ejecutivo japonés. Existía la posibilidad de que 'este supiera que el empresario estadounidense desconocía la cultura, y así podría llevarlo a la frustración a medida que se resbalaba cada día ante la discusión directa del negocio. La consecuencia es la posibilidad de que un anfitrión obtenga la ventaja de la ingenuidad cultural de sus colegas y cree situaciones que fuercen los compromisos y apresuren las decisiones.

Los chistes no viajan bien

El humor transcultural tiene sus trampas. Lo que es gracioso para uno, puede no serlo para otros. El humor es específico a cada cultura y, de esa forma, esta enraizado en las experiencias compartidas de los pueblos.

La mayoría de los chistes, aun bien intencionados, no se traducen bien. En ocasiones se puede recurrir a la ayuda de un traductor. Un orador, al describir su experiencia, dijo: "Comencé mi discurso con un chiste que conté en aproximadamente dos minutos; mi interprete lo tradujo en cerca de treinta segundos y el publico japonés rió fuertemente. Continué con mi platica y al final, y solo para asegurarme, le pregunte al interprete: "¿Cómo es que tradujiste tan rápido mi chiste? El interprete respondió: "Oh, no traduje su historia para nada. Ni siquiera lo entendí. Simplemente dije que nuestro orador extranjero acababa de contar un chiste y que hicieran el favor de reírse".

Una buena recomendación es contener el humor hasta sentirse cómodo con la cultura.

2.8. Japón: cultura de alto contexto

Edward T. Hall, profesor de antropología y, por décadas, asesor de empresas y del gobierno estadounidense en relaciones interculturales, clasifica a las culturas en

las de contexto alto y las de contexto bajo. La comunicación en una cultura de contexto alto depende en gran medida de los aspectos no verbales de la comunicación, esto es, de aquellos mensajes implícitos que no se verbalizan, mientras que la cultura de contexto bajo depende mas de las comunicaciones explícitas y verbalmente expresadas.

En una cultura de contexto bajo se consideran rápidamente los detalles del negocio. Por el contrario, en una cultura de alto contexto toma un tiempo considerablemente mayor la realización de los negocios debido a la necesidad de conocer mas acerca de las personas de negocios antes que se desarrolle una relación.

En función a dicha clasificación, la cultura japonesa se encuentra catalogada como una **cultura de alto contexto**. Esto es así ya que se trata de un mercado en el cual las relaciones interpersonales determinan el eje de los negocios, por lo que los documentos legales existen solo como resguardo o respaldo de lo que se dice.

3. Formalidad y ritmo

La informalidad y prisa que caracterizan a los empresarios argentinos, cuyas actitudes se asemejan notablemente a las de los estadounidenses, las personas de negocios de otros países, en especial los japoneses, no solo no comparten sino que tampoco aprecian.

La premura y la impaciencia son tal vez los errores más comunes de los argentinos que tratan de negociar en Japón. A la mayoría de los japoneses no les gusta comprometerse en discusiones empresariales serias antes de tener dos o tres oportunidades previas para conocer a la persona con la que están tratando, así probablemente las negociaciones serán largas.

Los japoneses pueden tomar decisiones rápidas una vez que están preparados para hacerlo, pero no les gusta que los apresuren y mucho menos que les impongan fechas límites.

Los contactos iniciales con empresas japonesas normalmente son formales y se realizan a los niveles ejecutivos de la empresa. Negociaciones detalladas con

frecuencia se llevan a cabo en los niveles operativos de la empresa. Generalmente, la primera reunión se emplea para que las contrapartes se conozcan, se expliquen los intereses y lineamientos generales de la parte visitante, y que ambas partes se “midan” entre sí.

Las negociaciones habitualmente proceden en forma lenta, ya que la parte japonesa, puede preferir que no haya un acuerdo a ser luego criticada por un error.

En Japón, difícilmente las operaciones podrán ser cerradas como consecuencia de una primera visita o un primer contacto. Entablar relaciones en Japón exige un esfuerzo inicial superior al que pueden demandar otros mercados. Como contraparte, debe señalarse que una vez establecida una relación, estas tienden a ser sumamente estables, duraderas y fructíferas.

4. Tiempo

Según Edward Hall, el tiempo policronico corresponde a aquellas culturas de alto contexto, y por ende, es el que predomina en la cultura japonesa.

El tiempo policronico se caracteriza porque se da mayor importancia a completar una transacción humana que a someterse a horarios, esto es, priorizan las relaciones interpersonales antes que la puntualidad. El tiempo policronico se determina por un “gran compromiso con las personas” lo que permite que las relaciones se construyan de manera armoniosa.

Por el contrario, los japoneses sostienen que estar demasiado apegados al tiempo y guiados por horarios y fechas límite bloquea el desarrollo de relaciones personales duraderas y estables.

En lo que respecta a su jornada de trabajo, si bien los japoneses tienen más horas laborables, son más calmados. En el día tienen mayor cantidad de descansos¹⁹; son más sociables en los escritorios de cada uno. Como las oficinas son abiertas, ellos se visitan mucho durante el día. Tienen largos descansos para el te por la mañana y por la tarde y no pensarían en trabajar durante el almuerzo.

¹⁹ Muchas corporaciones japonesas poseen sus propias salas de descanso en donde un empleado puede ir a dormir la siesta si lo desea.

5. Perjuicios en los negocios internacionales por cuestiones de género

En la cultura asiática, las mujeres generalmente no se encuentran en los niveles gerenciales superiores. Los papeles tradicionales en estas sociedades dominadas por los hombres, con frecuencia se traducen en mínimas oportunidades empresariales para las mujeres. Este sesgo cultural despierta dudas sobre la eficiencia de las mujeres para establecer relaciones de éxito con los socios en los países anfitriones.

Esto es así ya que para algunos empresarios, parece lógico que si las mujeres no son aceptadas en papeles directivos dentro de sus propias culturas, una mujer extranjera será menos aceptada aun. Este es solo uno de los mitos utilizados para apoyar las decisiones de excluir a las mujeres de los nombramientos extranjeros.

Cuando una ejecutiva extranjera recibe un fuerte apoyo de su empresa, generalmente recibe el respeto de su anfitrión en proporción con la posición que tiene y la empresa a la que representa. Así, la resistencia hacia ella por ser mujer no se materializa o es mucho menos severa de lo que se espera. En Japón, donde las mujeres raramente alcanzan el nivel de los puestos directivos inferiores, se ve al empresario extranjero primero como extranjero, segundo como representante de empresas y, tercero, como hombre o mujer.

Una vez iniciadas las negociaciones comerciales, la disposición del anfitrión japonés para comprometerse en transacciones empresariales y el respeto que se muestra a la persona de negocios extranjera crece o disminuye dependiendo de las habilidades de la misma, independientemente de su género.

6. Japoneses dentro y fuera de Japón²⁰

Cuando un japonés sale de Japón, su actitud y comportamiento en general sufre un drástico cambio. De ser confiado y tranquilo en su ambiente, se vuelve profundamente desconfiado y temeroso. Al igual que los chinos, los japoneses no son muy hábiles en el manejo de idiomas extranjeros y ese detalle les causa una profunda sensación de inseguridad, por lo que siempre preferirán viajar al extranjero como parte integrante de un grupo.

²⁰ Libro *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*; Gámez Gastélum, Rosalinda (2007). Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/

Debido a las noticias de la prensa amarillista, los japoneses tienen la idea que en cualquier lugar fuera de Japón estarán expuestos a robos y asaltos, o cuando menos, a abusos y estafas menores, por lo que siempre exagerarán la nota en lo que se refiere a precauciones, considerando que cualquier persona que se les acerque tendrá la intención de perjudicarlos.

En lo que se refiere a reglas de cortesía, tratarán de adoptar las costumbres del país que visitan, tal como dar la mano para saludar, en lugar de la tradicional reverencia y al uso del primer nombre, incluyendo apodos y mote carifiosos.

En lo que respecta al trato comercial, son muy exigentes al pedir que todas las condiciones queden perfectamente establecidas en un contrato de tipo legal, detalle que en Japón simplemente no se les ocurriría.

7. Diferencias culturales con los negociadores japoneses

7.1. Creencias y actitudes básicas

Ningún occidental debe suponer que ellos o nosotros seamos superiores. En realidad, somos muy diferentes unos de otros.

7.1.1. Sentido de grupo

En Japón, el individualismo se desaprueba. Viven con una multitud de reglas diarias, que rara vez cuestionan y siguen la conducta prescrita. Están de acuerdo con su edad y posición social, no con sus preferencias. Se conforman con estilos que se ajusten a su edad, posición y status. Se sienten cómodos conformándose.

Otro subproducto de la mentalidad de grupo es una gran sensibilidad a pensar que los han pasado por alto en la cadena de mando o que los han dejado por fuera en alguna reunión en la cual creen que deberían haber estado, o algo tan simple como que no los presenten a los visitantes casuales que llegan a la oficina.

También pueden creer que los han pasado por alto al tomar una decisión, cuando en su concepto, el nivel de su cargo les daba derecho a ser consultados y no lo fueron. Los negociadores japoneses si bien permanecerán callados, se deberán dar por sentado que habremos perdido terreno con ellos.

Consideran a cada individuo como parte de un grupo, por lo que una crítica negativa de un integrante se refleja también en el grupo.

La inclusión llega a ser muy importante. Quienes no somos gente de grupo nos sentimos tranquilos respecto a esa necesidad de ser incluidos. Pero para un japonés, ser excluido sí es una verdadera tragedia.

Una forma de castigo en la adolescencia en su país es sacarlo de la casa o de la clase. A diferencia de ello, nosotros no dejamos salir a los muchachos de la casa o los retenemos por algún tiempo después de la clase. Nosotros restringimos su libertad. Los japoneses los destierran del grupo. Son dos enfoques perfectamente diferentes.

7.1.2. El rango

¿Cómo se determina el rango en la sociedad japonesa? Tanto los jóvenes como los de rango inferior se inclinan primero ante el de más edad o la persona de rango.

También se puede distinguir por la existencia de un mecanismo de comunicación formal e informal, el cual permite que la información sea transmitida desde los niveles más bajos de una organización hacia los más altos.

Los negociadores japoneses casi siempre llegan en grupo cuando visitan nuestra oficina o planta. Si deseamos manejar sus rangos cortésmente, pero no sabemos cuál de ellos es el de más categoría o más importante, hay que observar su propia precedencia. Casi con toda seguridad, ellos se clasifican intuitiva, pero visiblemente, por su propio sistema de categorías. Se ha de observar cuando ellos: entran o salen de una pieza; entran o salen de un ascensor; se presentan entre sí (la prioridad se basa en una combinación de rango y edad); presentan sus tarjetas comerciales (primero van al más antiguo o de más rango, luego a los demás, generalmente por rango).

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta está referido a la edad. Para los japoneses, la edad está íntimamente ligada a la sabiduría. Si uno trabaja para ellos, es mejor mostrar visible respeto por la edad, sea cual fuere el rango y la posición que tengamos. Los pequeños signos de cortesía, como ponerse de pie cuando entra una persona de mayor edad, permitirles entrar primero, no discutir con gente mayor o interrumpirla, permitiéndole hablar primero, son cosas importantes para los japoneses.

En Japón es de vital importancia el respeto por los adultos, ya que creen que la sabiduría de un ser humano se debe a la experiencia de vida.

7.1.3. Las mujeres en el ámbito laboral

En el patrimonio japonés no se encuentra código alguno de caballerosidad hacia las mujeres. Primero los hombres, luego las mujeres.

Las ejecutivas occidentales generalmente son aceptadas más o menos con la misma facilidad que los hombres. No obstante, muchos hombres japoneses no se sienten del todo cómodos trabajando para mujeres extranjeras, al mismo nivel o superior.

Las mujeres negociadoras con frecuencia se encuentran tratando con “una espada samurai de doble filo”. Cualquier mujer que va al Japón en viaje de negocios o que trabaja en una firma japonesa en su propio país, debe seguir la pauta japonesa, desde el punto de vista del vestuario no vistoso. Las joyas y los pantalones ostentosos siempre se desaprueban. Se prefieren los trajes conservadores y de colores poco llamativos²¹. Las faldas necesitan ser razonablemente largas y anchas, con el fin de que sean cómodas cuando se sientan en mesas bajas cerca del piso, si uno espera que lo atiendan en un restaurante japonés.

7.1.4. ¿Cómo se pierde prestigio?

Como se ha señalado anteriormente, los japoneses constante y profundamente se preocupan por lo que los demás piensen de ellos. Son muy sensibles a cualquier cosa que afecte su dignidad u orgullo. Así como son sumamente exigentes consigo mismos, lo son con los demás.

Así, los negociadores extranjeros pueden perder prestigio frente a ellos, sin darse cuenta, de diferentes formas:

- Diciendo “no” bruscamente o rechazando rotundamente una petición. Es mejor limar asperezas. Un japonés entenderá perfectamente si usted dice: “Será difícil...”, “Déjeme pensarlo...”, “Debemos considerar también...”, “Tal vez eso necesita más tiempo...”. El sabrá perfectamente que la respuesta es “no”, que nada de eso va a suceder. Pero no se sentirá rechazado.

²¹ Se atribuye esto a que Japón funciona como un todo mezclado, entretelado. Los japoneses desconfían de los individuos imponentes.

- Criticando su competencia: sea doméstica o extranjera. Simplemente los japoneses no lo hacen. Piensan mal de eso.

- Llegando tarde a una cita o reunión. Para ellos esto tiene relación con la falta de respeto. Esperan puntualidad. Si usted llega tarde, no deje de disculparse repetidas veces y explicar plenamente la razón.

- Hablando del negocio apenas se encuentran, o “yendo directamente al grano”. Su colega tiene que pensar que usted considera el negocio como algo realmente secundario ante sus relaciones.

8. Recomendaciones básicas

Se detalla a continuación, una serie de sugerencias y recomendaciones, a modo de síntesis de lo expuesto precedentemente, lo cual contribuirá a facilitar las gestiones y relaciones con las contrapartes japonesas a la hora de negociar:



Conocer la Cultura Japonesa

La sociedad japonesa es compleja, estructurada, jerárquica, corporativa y existe una fuerte tendencia a evitar el conflicto directo y a mantener relaciones armónicas.

El hecho de que una negociación pueda en algunos casos ser mantenida en inglés no significa en absoluto que las costumbres negociadoras japonesas vayan a dejarse también de lado. Buena parte de las ventas en Japón dependen de una buena capacidad negociadora y de saber mantener relaciones cordiales con los japoneses. Si bien el conocimiento del idioma japonés es una aspiración a la que pueden acceder pocos exportadores argentinos, habitualmente es bien recibido el uso de algunas palabras, giros o saludos en este idioma.

Conocimiento, o al menos interés, en algún aspecto de la cultura japonesa es otro elemento que puede contribuir a lograr contactos personales más estrechos. Resulta importante ser honesto y directo en toda ocasión, evitando que esta actitud sea percibida como altiva o dominante.

El intercambio de tarjetas es fundamental para cada presentación (resulta ideal disponer de tarjetas en inglés y japonés del lado reverso). Las tarjetas se entregan y reciben con ambas manos y el gesto se acompaña con una pequeña reverencia. Se recuerda que en general los japoneses se saludan con reverencias evitando el

contacto físico. Sin embargo, muchas veces los empresarios japoneses acompañan la reverencia con un saludo de manos si se trata de un extranjero.

Asimismo, el ofrecimiento de regalos es una práctica usual. Obsequios regionales o con el logo de la empresa son adecuados, sin descuidar nunca como el regalo es presentado (papel, tarjeta, etc.). Se recuerda también que el trato en Japón suele mantenerse a nivel del apellido.

Es importante además, entregar un catálogo en el que se detallen particularidades de los productos que se desean ofrecer e información del perfil de la empresa. El mismo ha de estar impreso en idioma inglés mínimamente (si es posible traducirlo al idioma japonés);



Los Contactos Personales

En Japón los contactos personales son sumamente importantes. Esto es así tanto en la instancia de entablar relación con un distribuidor japonés, como en etapas subsiguientes, cuando ya contándose con el distribuidor resulta conveniente cortejar a los clientes del distribuidor. Visitas constantes y contactos permanentes son interpretados como una demostración de compromiso con el mercado japonés, además resultan un excelente modo de obtener información sobre la operatoria del mercado. Teniendo esto en cuenta, cabe advertir que presentaciones via e-mail generalmente no son respondidas. Los japoneses se sienten más cómodos si las contrapartes son debidamente introducidas, en especial por otro conocido (otra empresa, bancos, la Embajada, un organismo público, etc.).

Generalmente, los empresarios japoneses –en especial los ejecutivos de más alto rango– no poseen buen nivel de inglés y les cuesta más comprender y hablar que leer y escribir.

En este sentido, llevar un traductor no solo es fundamental sino que también demuestra el grado de interés y seriedad que tiene la empresa para hacer negocios en Japón. En etapas más avanzadas, hay más posibilidades de que las conversaciones a nivel operativo puedan llevarse a cabo en inglés,



Constancia y Perseverancia

En Japón, difícilmente operaciones pueden ser cerradas como consecuencia de una primera visita o un primer contacto. Entablar relaciones en Japón puede exigir un esfuerzo inicial superior al que pueden demandar otros mercados. Por ello, resulta fundamental encarar el mercado japonés con clara visión de largo plazo. Como

contrapartida, debe señalarse que una vez establecida una relación, estas tienden a ser sumamente estables, duraderas y fructíferas.

Es muy importante llevar a cabo una tarea de apoyo a sus distribuidores japoneses. Debe evitarse que estos implementen una estrategia de comercialización conservadora, de bajo volumen de venta y altos márgenes, que si bien puede proteger sus propios intereses, también deja sin desarrollar plenamente el potencial de ventas del producto argentino.



Saber Adecuarse a las Prácticas Comerciales Locales

Los contactos iniciales con empresas japonesas habitualmente son formales y se realizan a los niveles ejecutivos de la empresa. Negociaciones más detalladas con frecuencia se llevan a cabo en los niveles operativos de la empresa. Generalmente, la primera reunión se emplea para que las contrapartes se conozcan, se expliquen los intereses y lineamientos generales de la parte visitante, y que ambas partes se "midan". Suele seguir una sucesión de reuniones con diferentes estamentos de la compañía. Las negociaciones habitualmente proceden en forma lenta ya que la parte japonesa puede preferir que no haya un acuerdo a ser luego criticada por un error.

I. Producto a exportar

Apicor emprenderá su proceso de internacionalización con un único producto: **Mielcitas**, miel natural unifloral fraccionada, con alto valor agregado, de consumo individual.

El alto valor agregado que contiene el producto está dado por diversos elementos distintivos:

■ *Marca propia:* **Mielcitas**

■ *Fraccionamiento y envasado* en pequeños *sachets* de 20 gramos; presentación innovadora que lo hace único, al no existir un antecedente de comercialización del producto con este packaging en el mercado japonés.

■ *Certificación de Calidad* , obtenida a partir de diversos procedimientos:

- Implementación de las **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**. Estas son prácticas generales de HIGIENE en la manipulación de alimentos para el consumo humano, cuyo objetivo es garantizarla producción/ elaboración de alimentos inocuos, y que cumplan con los requisitos legales. Controlan las condiciones operacionales para facilitar la producción de alimentos inocuos.
- Implementación del **Sistema HACCP** (“Análisis de Peligros y Puntos Críticos de control”) es un programa preventivo de monitoreo intensivo, capaz de identificar los peligros específicos, a lo largo de toda la cadena alimentaria, establecer medidas de control para eliminarlos o reducirlos y establecer las formas de evaluación que determinan la efectividad del programa. La vigilancia continua del control del proceso y mantenimiento del sistema garantiza que cualquier situación potencialmente peligrosa sea detectada a tiempo.

- Para la verificación del producto final, se lleva a cabo la aplicación del **Protocolo²² Nacional de Calidad** - coordinado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA)- el cual brinda una herramienta adicional para la obtención de productos de calidad diferenciada y, por ende, fortalece la imagen de nuestra miel en el mundo lo que facilita el acceso a mercados internacionales sumamente exigentes

■ **Denominación de origen.** La organización implementa el **Sistema de Trazabilidad²³** para la miel, tendiente a asegurar el control higiénico-sanitario en cada una de las etapas de fraccionamiento y envasado. De esta manera, se le asegura a la empresa exportadora la rastreabilidad del producto que se le ofrece, lo que le permitirá ejercer acciones correctivas urgentes ante cualquier inconveniente que pudiera surgir en las sucesivas etapas de comercialización. La implementación de este sistema consiste en la impresión del N° de RENAPA²⁴ otorgado al apicultor al cual le compramos la materia prima, sobre la etiqueta que acompaña al envase del producto. Este mecanismo permite realizar el seguimiento del producto desde su cosecha hasta su llegada al consumidor final, de manera tal que se pueda identificar su origen primario.

■ **Tipificación por origen botánico.** Es una certificación en el que se detalla la especie floral de la cual las abejas han recolectado el néctar para producir la miel a ser comercializada. Dicho documento es otorgado por el organismo nacional, SAGPyA, el cual establece en su Resolución N° 1051/94, modificada el 06/11/95, que las mieles uniflorales son aquellas en cuya composición se encuentre, como mínimo, un CUARENTA Y CINCO POR CIENTO (45%) de polen de la misma familia, género o especie floral, y posea características organolépticas, físico-químicas y microscópicas propias.

²² **PROTOCOLO ó PLIEGO DE CONDICIONES:** Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona -para usos comunes y repetidos - reglas, directivas o características para las actividades o sus resultados. Está dirigido a la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un contexto dado. Documento de aplicación voluntaria.

²³ **TRAZABILIDAD:** Sistema capaz de identificar el origen y destino de un producto. Es la capacidad para seguir el desplazamiento de un alimento a través de las fases especificadas de su producción, elaboración y distribución. La trazabilidad se basa en un conjunto de documentos que son los registros que están definidos en el sistema de trabajo de la empresa.

²⁴ **RENAPA:** Registro Nacional de Productores Apícolas.

II. Fraccionamiento y envasado

La decisión de fraccionar la miel en pequeños envases de reducido contenido obedece a los patrones de consumo de los japoneses (estructura familiar; compras periódicas y en pequeños volúmenes) .

Con la ayuda de expertos en el tema de envases recurrimos a la firma TECMAR S.A., empresa nacional que fabrica la envasadora automática para este tipo de productos, el modelo es el 4C 220, envase de cuatro costuras tipo sachet (20 gramos), utiliza material de envoltura laminado, su producción es de 250 unidades por minuto.

Equipada con:

- Dosificador de líquidos a Pistones de accionamiento mecánico en función de la viscosidad del fluido de la miel en cuestión.
- Tolva calefaccionada.
- Juego de mordazas para 5 sobres x vez.
- Sistema de fotocentrado.
- Debobinador de lámina.

La misma trabaja sellando la tripa del laminado por golpe de electrodos, ésta es automática (se maneja con un operario sentado para controlar frente a la máquina, se activa el golpe que sella y según la regulación que le de puede cortar o dejarla marcado para el corte)

Se alimenta desde un tambor de acero inoxidable donde se encuentra la miel en el cual por intermedio de un conducto la miel entra por la tolva del producto; dosifica la miel a través del cilindro y pistón con una válvula rotativa en el extremo. Su accionamiento es neumático y posee una corredera que permite regular el desplazamiento del pistón y de esta manera, variar fácilmente la dosificación de 0 a 20 gramos.

La colocación se realiza sustrayendo con una ventosa con vacío el laminado desde un cargador y posicionándola sobre la miel.

El sellado se realiza a través del juego de mordazas con temperatura controlada por un pirómetro digital y accionado también por un cilindro neumático.

El sistema cuenta con un mecanismo que eleva el producto terminado y otro que lo desplaza hacia afuera del disco.

La velocidad de sellado y rendimiento, teniendo en cuenta el juego de mordazas en el cual envasa cinco sobre a la vez, es decir realizando una producción de 250 sobre por minuto, va de acuerdo a varios factores teniendo en cuenta que es, para un resultado óptimo prevalecen cosas como la temperatura ambiente y viscosidad del producto y el mantenimiento en perfecto estado de los accesorios y su mantenimiento.

La materia prima para fabricar los envases y sus etiquetas, es suministrada por la empresa *Envases Misioneros S.A*, localizada en Garupá, provincia de Misiones. El material utilizado es doble laminado, ya que protege interna y externamente el producto, en cuya lámina ya está incluida la etiqueta, y se presenta en bobinas de una tonelada aproximadamente. En referencia con las cajas para el embalaje nos suministra la firma Kartonsek S.A.



III. Consumo nacional

En promedio, la producción argentina de miel, ronda las 75.000 toneladas anuales, de las cuales entre las 5.000 y 7.000 toneladas anuales se destina al consumo interno. A razón de ello, queda un importante saldo exportable que se vende en un 98% a granel y sólo un 2% como miel fraccionada al mercado internacional. Las colocaciones argentinas cuentan con reintegros: 12% para miel fraccionada y 5,4% para miel a granel.

El consumo per cápita es aún muy bajo (180-200grs./hab./año) si se compara con países como EEUU y Alemania, en cuyos casos superan el kg. per cápita. En Argentina, el mercado interno está poco desarrollado debido, fundamentalmente, al escaso hábito de consumo. De todas maneras, se observa un cambio en la tendencia debido al incremento en las ventas de productos naturales y sanos, con beneficios para la salud.

EXPORTACIONES ANUALES DE MIEL NATURAL A GRANEL Y FRACCIONADA, DE ARGENTINA – En toneladas					
SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTOS					
2006	2005	2004	2003	2002	2001
104.257	106.497	61.756	70.797	79.984	72.701

Fuente. Dirección Nacional de Alimentos sobre la base de INDEC

IV. Volumen de exportación

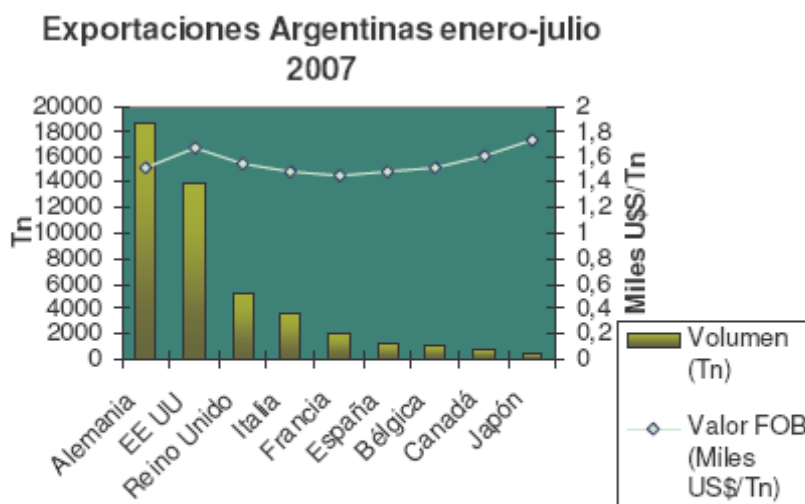
Miel a granel

Las exportaciones argentinas de miel hasta Julio de 2007 fueron realizadas por 78 empresas y alcanzaron un volumen de 50.216 toneladas por un monto de U\$S 79.1 millones.

Los importadores de miel, son generalmente países de alto poder adquisitivo, exigentes en materia de calidad. La demanda de los mismos no presenta variaciones importantes ante los aumentos de precios del producto

Alemania es el principal mercado de colocación en volumen de miel a granel (37%) secundado por Estados Unidos (27.7%).

El valor promedio de la miel a granel exportada varió de acuerdo al país de destino. Japón fue el país que alcanzó el mayor valor (1.74 U\$S FOB/kg.) seguido por Estados Unidos (1.67 U\$S FOB/kg.) y Canadá (1.61 U\$S FOB/kg.).



Fuente: Área Apícola – Dirección Nacional de alimentos sobre la base de SENASA: Datos provisorios

El precio FOB medio de venta de julio de 2007 fue de U\$S 1.64 /kg. (14.6% mayor al precio de julio de 2006); 35 empresas realizaron exportaciones por 5.490 toneladas por un valor de U\$S 8.625.

Miel fraccionada

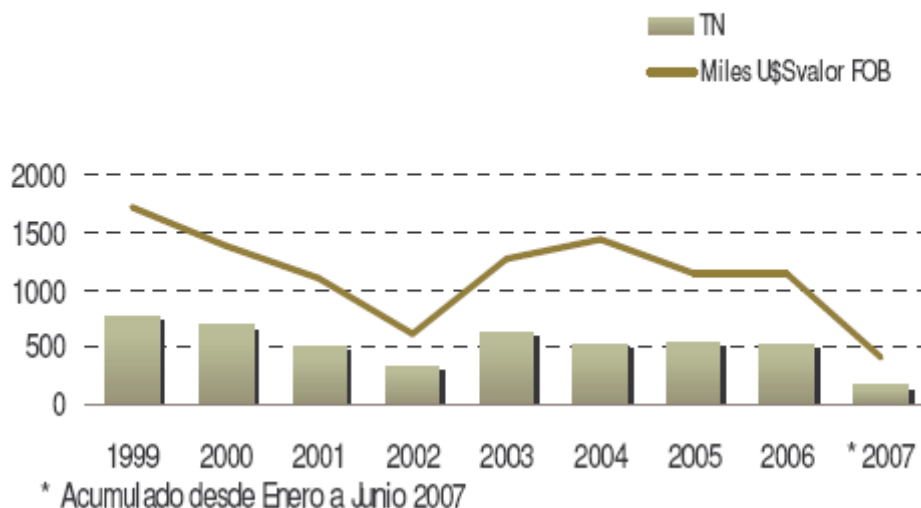
Entre enero y julio de 2007, se exportó un volumen de 165.5 toneladas por un valor FOB de U\$S 409.076. Se observa una disminución del 50.9% en el volumen exportado a igual período del año pasado.

Los Países Bajos son el principal mercado de colocación en volumen (22.5%), secundados por Bolivia (18%) y Estados Unidos (13%).

El valor promedio de la miel fraccionada exportada varió de acuerdo al país de destino: Emiratos Árabes fue el país que alcanzó el mayor valor (2.97 U\$S FOB/kg.), seguido por Jordania (2.97 U\$S FOB/kg.) y Países Bajos (2.7 U\$S FOB/kg.).

El precio FOB medio de venta en el mes de julio de 2007 para la miel fraccionada fue de U\$S 2.47 /kg., un 15% inferior respecto de julio de 2006.

Evolución de las Exportaciones de miel Fraccionada Argentina



Fuente: Área Apícola – Dirección Nacional de alimentos sobre la base de SENASA: Datos provisorios



Fuente: Área Apícola – Dirección Nacional de alimentos sobre la base de SENASA: Datos provisorios

V. Ventaja competitiva

Las tendencias actuales de los mercados exigen la producción de alimentos inocuos y genuinos. La calidad de un producto se relaciona con el cumplimiento de los requisitos que demandan los consumidores y con la incorporación de nuevas y cambiantes exigencias, por lo que su obtención depende de las acciones tomadas desde la elaboración de la materia prima hasta la venta del producto final.

Miel argentina: limpia y natural²⁵

La miel es un alimento nutritivo, natural y sano, al que se le atribuyen muchas propiedades consideradas beneficiosas para la salud.

Las características sensoriales de la miel, tales como el color, el aroma, el sabor y la consistencia, se asocian con su origen geográfico y botánico. El color es de gran importancia comercial ya que las mieles claras son muy apreciadas.

Una de las razones por las cuales la miel argentina ocupa el primer lugar entre las preferidas en el mundo es por la calidad de su limpieza. La miel calificada como limpia es aquella que no contiene materias ajenas a su composición (polvo, arena, etc.). Por su máximo nivel de calidad, derivado de sus características organolépticas y su composición química, la miel argentina se utiliza principalmente para el consumo directo y para cortar mieles de inferior calidad.

Dichos cuidados contribuyen a abrir nuevos mercados donde la miel sea reconocida por sus características diferenciales. En tal sentido, puede decirse que la República Argentina tiene un gran potencial para incrementar su inserción internacional y posicionarse en segmentos de mercado que adquieren productos de valor agregado y reconocidos por su calidad ya que los parámetros en esta materia se encuadran dentro de los requisitos de los países más exigentes.

Mielcitas: miel argentina altamente diferenciada

El análisis realizado del mercado externo, nos permitió determinar el negocio potencial, en tanto que el análisis interno nos reveló lo que la empresa puede hacer.

²⁵ Esta información fue extraída de la Guía de Prácticas Apícolas elaborada por Secretaría Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA)

En combinación, la determinación de las oportunidades ambientales y las capacidades de la organización nos guían a obtener ventajas competitivas mediante estrategias cuidadosamente diseñadas.

En la sección correspondiente a “*Producto a Exportar*” del presente capítulo han sido descriptos cada uno de los atributos del producto **Mielcitas**, que justifican su alto valor agregado.

VI. Costos de producción

Para el cálculo de los costos de producción se han realizado las siguientes relaciones:

- Cada bobina impresa tiene una capacidad de 1000 kgs., por lo que cada una de ellas produce 15.000 sachets de miel (por hora), lo cual equivale a 300 kgs. de miel (un tambor);
- Para 15.000 envases necesito 30 cajas de 10 kg. Cajas (500 sachets de 20 gramos en cajas de 10 kilos);
- El día esta constituido por 20 horas laborables;
- El mes esta constituido por 24 días laborales aproximadamente;
- El año esta constituido por 12 meses laborales.

PRECIO ENVASADORA	\$ 205.530 (IVA incluido) ²⁶
CANTIDAD ENVASES/HORA POR MINUTO ES 250 ENVASES	15.000
VIDA UTIL	20 años
PRODUCCION ANUAL	31.680.000 envases
AMORTIZACION ENVASADORA	4,865767045

POTENCIA ENVASADORA	5
CANTIDAD CALCULOS	15000
PRECIO KWH	0,36
CANTIDAD ENVASES/HORA	15000
FUERZA MOTRIZ ENVASADORA (costo por hora)	3,4848

OTROS		
%	LUCRO	1,9
%	GASTOS FINANCIEROS	1

²⁶ Cotización del dólar: U\$S 3.10

CONCEPTO	COSTOS POR 15.000 UNIDADES DE PRODUCCIÓN				
	HORA	DIA	SEMANA	MES	AÑO
COSTO BOBINA IMPRESA x 10 Kgs. (\$4,3/kg.)	\$ 43	\$ 860	\$ 17.200	\$ 344.000	\$ 6.880.000
TOTAL COSTO ENVASES/HORA x 10 kgs.	\$ 15	\$ 300	\$ 6.000	\$ 120.000	\$ 2.400.000
COSTO MIEL X 300 KILOS \$4 KILO MIEL ACOPIADOR	\$ 1.200	\$ 24.000	\$ 144.000	\$ 576.000	\$ 11.520.000
COSTE CAJAS x 30 unidades (\$0,05 c/u)	\$ 2	\$ 30	\$ 600	\$ 12.000	\$ 240.000
COSTE MANO OBRA DIRECTA ²⁷	\$ 5	\$ 100	\$ 600	\$ 2.400	\$ 31.200
COSTE MANO OBRA INDIRECTA ²⁸	\$ 28	\$ 250	\$ 1.500	\$ 6.000	\$ 78.000
COSTE GERENTE	\$ 19	\$ 175	\$ 1.050	\$ 4.200	\$ 54.600
COSTO PRESIDENTE	\$ 34	\$ 238	\$ 1.425	\$ 5.700	\$ 74.100
FUERZA MOTRIZ ENVASADORA	\$ 3	\$ 70	\$ 418	\$ 1.673	\$ 20.072
AMORTIZACION ENVASADORA	\$ 20	\$ 400	\$ 2.400	\$ 9.600	\$ 115.200

TOTAL COSTO OPERATIVO x 15000 ENVASES	\$ 1.369	\$ 26.422	\$ 175.193	\$ 1.081.573	\$ 21.413.172
MANTENIMIENTO/CONSERVACION	\$ 3	\$ 52	\$ 313	\$ 1.250	\$ 15.000
ENERGIA ELECTRICA	\$ 1	\$ 21	\$ 125	\$ 500	\$ 6.000
TELEFONO	\$ 1	\$ 24	\$ 147	\$ 586	\$ 7.032
SEGUROS	\$ 1	\$ 25	\$ 150	\$ 600	\$ 7.200
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1	\$ 29	\$ 175	\$ 700	\$ 8.400
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 8	\$ 152	\$ 909	\$ 3.636	\$ 43.632
TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS x 15000	\$ 1.377	\$ 26.574	\$ 176.102	\$ 1.085.209	\$ 21.456.804

MARGEN DE GANANCIA BRUTA	170,00%	
PRECIO VTA X 15000 ENVASES (30 CAJAS)	\$ 3.717	0,25
PRECIO VTA X CAJA DE (10KG)	\$ 124	
IMPUESTOS x KG	\$ 1	
GASTOS FINANCIEROS x KG	\$ 1	
FINANCIACION COMPRA MAQUINARIA	\$ 7	

COSTO TOTAL X 10KG	72,76
UTILIDAD NETA x 10 KG	51,14
PORCENTAJE UTILIDA NETA	0,70

PRECIO DE VENTA EN DOLARES X CAJA	39,97
PRECIO DE VENTA EN DOLARES X UNIDAD	0,08
PRECIO DE VENTA EN PESOS X UNIDAD	0,25

TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS POR AÑO	VENTAS ANUALES	COSTOS ANUALES	GANANCIA ANUAL	GANANCIA MENSUAL
86.400.000	\$ 21.600.000,00	\$ 21.456.804,45	\$ 143.195,55	\$ 11.932,96

²⁷ Costo total para 2 empleados

²⁸ Costo total para 5 empleados

FINANCIACION COMPRA DE MAQUINARIA INDUSTRIAL	
COSTO MAQUINARIA	\$ 205.530,00
TASA DE INTERES 7,5% ANUAL (devolución a 5 años)	37,50%
FONDOS PROPIOS	\$ 61.659,00
MONTO DEL PRESTAMO	\$ 143.871,00
MONTO A DEVOLVER AL BANCO	\$ 197.822,63
MONTO A DEVOLVER ANUAL	\$ 39.564,53
MONTO A DEVOLVER MENSUAL	\$ 3.297,04

VII. Control de calidad

Se ha implementado un **Sistema Integral de Calidad**, a efectos de cumplir con toda la legislación aplicable, con los requerimientos acordados con los clientes y con los establecidos como objetivos de nuestra empresa. Con esto se busca:

- Análisis de Riesgos en nuestros procesos.
- Verificación que nuestros proveedores cumplen con los requerimientos de materia prima, materiales y servicio.
- Manutención de un sistema documentado basado en: procedimientos, instructivos y registros.
- Aplicación las herramientas de la mejora continua.
- Aplicación el concepto de mantenimiento preventivo.
- Aseguramiento la provisión de la materia prima, los servicios y los materiales necesarios y suficientes, en tiempo y forma.
- Análisis y disminución de los riesgos de contaminación ambiental.
- Reducción de los riesgos de trabajo y mejoramiento de los ambientes laborales.
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes, atendiendo a sus inquietudes o reclamos en tiempo y forma.

El **Sistema Integral de Calidad** desarrollado por nuestra empresa incluye los siguientes procesos:

■ **Certificación ISO 9001:2000.** La empresa adoptó la norma ISO 9001:2000 como referencia para la gestión de su sistema de aseguramiento de la calidad con el objetivo de:

1. Sistematizar y documentar los procedimientos e instrucciones de los procesos productivos.
2. Establecer la mejora continua como filosofía para agregar valor.
3. Contar con proveedores aprobados.
4. Asegurar el uso de patrones e instrumentos calibrados para el control de nuestros procesos.
5. Mejorar nuestro servicio de atención al cliente.
6. Utilizar las no conformidades como oportunidades para la mejora.
7. Asegurar la manipulación, transporte y conservación de nuestras materias primas, y productos terminados.
8. Involucrar al personal a través de la capacitación y la comunicación interna.

■ **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).** Estas son prácticas generales de HIGIENE en la manipulación de alimentos para el consumo humano, cuyo objetivo es garantizarla producción/ elaboración de alimentos inocuos, y que cumplan con los requisitos legales. Controlan las condiciones operacionales para facilitar la producción de alimentos inocuos.

■ **Sistema HACCP** (*“Análisis de Peligros y Puntos Críticos de control”*) es un programa preventivo de monitoreo intensivo, capaz de identificar los peligros específicos, a lo largo de toda la cadena alimentaria, establecer medidas de control para eliminarlos o reducirlos y establecer las formas de evaluación que determinan la efectividad del programa. La vigilancia continua del control del proceso y mantenimiento del sistema garantiza que cualquier situación potencialmente peligrosa sea detectada a tiempo.

■ **Protocolo Nacional de Calidad** para la verificación del producto final - coordinado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA)-. Se detallan a continuación, las especificaciones técnicas para el producto establecidas por este protocolo, que conciernen a la actividad de la compañía (ya que en lo que respecta a la elaboración y procesamiento de la miel, es responsabilidad del apicultor; en caso de que la producción no cumpla con las correspondientes especificaciones, será rechazado.)

ESPECIFICACIONES TECNICAS PARA EL PRODUCTO

ENVASES

Para el envasado de la miel se podrá utilizar cualquier envase que cumpla con la condición de “apto para estar en contacto con alimentos”.

FRACCIONAMIENTO

La última etapa podrá ser el fraccionamiento en envases para la venta al por menor. Debe realizarse en un ambiente donde las medidas de higiene sean máximas, de acuerdo a lo establecido en la Resolución SENASA N° 220/95.

Con cierta frecuencia se aplica el filtrado en mieles que cristalizan en un corto período. Tal procedimiento requiere la utilización de filtros que retienen un alto porcentaje de granos de polen además de impurezas. Es obligatorio indicar este proceso en el rotulado del producto. En algunas ocasiones, como última etapa anterior al fraccionado, podrá realizarse la pasteurización.

La misma consiste en un tratamiento térmico que tiene por objeto disolver cristales y disminuir la actividad de mohos y levaduras, sin degradar las características esenciales de la miel. Una medida para comprobar el buen desarrollo de este proceso es la observación de los valores de hidroximetilfurfural (HMF) y/o actividad diastásica antes y después de realizarlo. El resultado será mejor cuanto menor haya sido el incremento de HMF.

Los equipos pasteurizadores son aquellos capaces de elevar la temperatura a los límites deseados y de enfriar la miel rápidamente luego del tiempo de acción necesario. La pasteurización no es igual al “calentamiento”. Este último puede dañar algunos parámetros de la miel. Así como el filtrado, la pasteurización deberá indicarse en el rotulado del producto.

PRESENTACION Y ETIQUETADO

Las mieles se presentarán a granel (tambores de aproximadamente 300 kg.) o fraccionadas; en este último caso podrán estar contenidas en los propios panales, envasadas con trozos de panal o contenidas en envases de diferentes capacidades.

La identificación de los tambores para miel a granel deberá ser la indicada en la Resolución SENASA N° 186/03 en la zona planografiada correspondiente especificada en la Resolución SAPyA N° 121/98.

La miel fraccionada en envases para la venta al por menor deberá cumplir con lo establecido por el Código Alimentario Argentino en el Capítulo IV - Utensilios, Recipientes, Envases, Envolturas, Aparatos y Accesorios.

TRANSITO

El tránsito de tambores con miel a granel hasta el depósito de acopio deberá realizarse con el amparo de un documento de remito o boleta de compra firmado tanto por el vendedor como por el comprador, donde se harán figurar claramente los datos identificatorios que consten en la zona planografiada de los tambores de acuerdo a lo señalado en la Resolución N° 186/03 en el rubro D, numerales 3 ó 4, coincidiendo con las columnas “Identificación del Lote” y “Destino” del Libro de Movimiento (Anexo II de la Resolución citada). Asimismo será de uso obligatorio el Libro de Movimiento para Depósitos o Salas de Acopio, según corresponda.

El tránsito de recipientes con miel fraccionada con destino a acopio deberá realizarse utilizando los datos señalados en el rubro E, numeral 2.2. El tránsito de miel envasada con destino final a exportación, sin que aún se hayan iniciado los trámites correspondientes ante el SENASA, deberá realizarse indefectiblemente amparado con los remitos o boletas de compra.

En ningún caso estos productos con vista a ser exportados, deberán permanecer en dependencias no habilitadas por el SENASA.

SISTEMA DOCUMENTAL

Todas las empresas, establecimientos y/o productores que adhieran al presente protocolo, deberán contar con un sistema documental donde se registrarán todas las operaciones realizadas, tanto en el campo como en los establecimientos.

El sistema documental comprende:

- El manual calidad que describe la organización general del sistema calidad de un empresa,
- Los procedimientos que describen de forma detallada las acciones a aplicar para garantizar que el producto respeta las especificaciones, los registros.
- Resolución SENASA 535/02.
- Resolución SENASA 353/02.
- Reglamento Técnico MERCOSUR sobre “Condiciones Higiénico Sanitarias y de Buenas Prácticas de Elaboración para Establecimientos Elaboradores / Industrializadores de Alimentos” (Resolución GMC N° 80/96).
- Resolución SENASA N° 233/98 – Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento.

- Reglamento Técnico MERCOSUR sobre “Identidad y Calidad de Miel” (Resolución GMC N° 15/94).
- Resolución SENASA N° 220/95 – Establecimientos de Procesamiento
- Resolución SENASA N° 186/03 – Trazabilidad en miel.
- Resolución SAGPyA N° 121/98 – Tambores para miel a granel
- Código Alimentario Argentino – Capítulo IV - Utensilios, Recipientes, Envases, Envolturas, Aparatos y Accesorios.

I. Trámites de exportación

1. *Habilitación de establecimientos*

Obtención del RNE (Registro Nacional de Establecimiento). Los exportadores deberán contar con el establecimiento (sala de extracción, depósito, o fraccionadora, dependiendo del caso) habilitado por el SENASA, o por lo menos iniciado el expediente. Excepto si el destino es Brasil, dado que las autoridades brasileñas exigen que el trámite de habilitación del establecimiento este completo. Este registro se puede tramitar, de acuerdo a la provincia, en la Dirección de Bromatología de la Municipalidad o directamente en el Ministerio de Salud provincial.

Las condiciones y requisitos para habilitar establecimientos se encuentran enmarcados en la Resolución SENASA N° 220/95 y en la Resolución SENASA N° 353/02.

2. *Registro de productos*

El Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) es otorgado por las autoridades sanitarias de cada provincia. El trámite para obtener el RNPA debe iniciarse en el municipio, que corresponde al establecimiento. Es requisito su tramitación para importar y exportar, salvo cuando se requiera importar productos acondicionados para la venta directa al público de países miembros del MERCOSUR que no se requiere su tramitación, de conformidad a lo dispuesto por la resolución N° 876/97 y la Disposición N° 5434/98.

EL INAL también otorga RNPA solo para exportación, cuando el producto cumpla con las normas del país de destino. En estos casos el producto No puede comercializarse en el país, debiendo consignarse en sus rótulos tales recaudos.

3. *Certificación del producto*

Hay algunos mercados que ofrecen ventajas a productos si los mismos cuentan con algún tipo de certificaciones. Éstas pueden ser en función de su procedencia o del cumplimiento de ciertas normas técnicas o de calidad.

Las certificaciones son expedidas por organismos gubernamentales.

El costo del certificado
varía entre \$10 (US\$
3,5) y \$20 (US\$ 7).

Tipo de Cambio
US\$ 1 = \$ 2,85

- **Certificado de Origen.** Sobre los requisitos de origen, en general se establece un porcentaje del valor agregado total que debe corresponder a procesos efectuados en un país, para conferirle al bien el carácter de originario de dicho país.

- **Sistema Generalizado de Preferencias.** Para recibir los beneficios del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) es necesario cumplimentar un certificado de origen especial que emite únicamente la Secretaría de Industria, Comercio y Minería en forma gratuita. Este Sistema consiste en el otorgamiento por parte de 29 países desarrollados, entre ellos Japón, de una reducción o eliminación total de derechos de importación, de determinados productos exportados desde países en vías de desarrollo.

- **Certificado de Normas de Calidad.** Es un documento que verifica las condiciones de fabricación, embalaje, calidad y embarque. A través de las Normas de Calidad se certifica el proceso productivo de la empresa. Para los alimentos de consumo humano se requiere la intervención del INAL (Instituto Nacional de Alimentos), organismo oficial para acreditar su calidad, y autorizar su comercialización desde el país al exterior.

4. Inscripción en el registro de exportadores

El primer requisito para realizar una operación de exportación es encontrarse inscripto en el *Registro de Exportadores e Importadores de la República Argentina*. Esta inscripción es obligatoria y gratuita, y se realiza en la Dirección General de Aduanas (DGA). Este trámite se realiza sólo una vez y es válido para efectuar operaciones de exportación y/o importación; el tiempo que demora el mismo es de aproximadamente 10 días hábiles.

El número de inscripción obtenido habilita para operar a través de cualquier aduana del país. No obstante, la solicitud de inscripción deberá presentarse ante la aduana que corresponda a su domicilio. Pueden inscribirse personas físicas o jurídicas, y los trámites de exportación pueden ser realizados por un Despachante de Aduana²⁹.

Los requisitos para la inscripción en el Registro de Exportadores e Importadores son los establecidos por el Código Aduanero (Ley 22.415) y el Decreto 2284/1991. En el Artículo 29 de dicho Decreto se exige que el único requisito para lograr la inscripción es contar con la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT), gestionada ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)³⁰.

Actualmente, la inscripción se sigue realizando bajo el mismo procedimiento; no obstante, los Decreto 2690/2002 y 971/2003 –publicados en Boletín Oficial el 31/12/2002 y 28/04/2003, respectivamente- incorporan nuevas exigencias; a la vez que hace necesario el re empadronamiento de los ya inscriptos³¹.

Registro como Exportador No Habitual

Esta opción brinda la posibilidad de realizar una operación específica y luego seda de baja. Una vez presentado el formulario de solicitud éste no se retira, sólo se debe consultar al Sistema María previamente a la operación a fin de verificar que ha sido dado de alta como exportador. Presentada y autorizada dicha solicitud, se dispone de 60 días de plazo de validez de dicha autorización, si dentro de ese plazo no se realiza operación alguna, automáticamente el sistema da la baja.

La documentación necesaria que deben presentar para registrarse las sociedades o unipersonales que deseen realizar una única operación, es la siguiente:

- . Un ejemplar del *Formulario OM 1752-C* (formulario azul), certificado por Agente de Aduana o Escribano Público.
- . *Fotocopia de Documento de Identidad* (DNI, LE, etc.)
- . *Fotocopia del CUIT*.
- . Un modelo de *Acta de Distribución de Cargos*, certificado únicamente por Escribano Público (en caso de ser una sociedad).

²⁹ Junto con el Formulario correspondiente se presenta un Acta de Distribución de Cargos y Personas Autorizadas para suscribir la documentación de comercio exterior.

³⁰ La inscripción en AFIP se realiza por el Formulario 560-F.

³¹ La nueva normativa establece que los exportadores inscriptos deberán adecuar su situación, en el plazo máximo de 90 días hábiles administrativos, a partir de la reglamentación del Decreto 971/2003, por parte de la AFIP. Durante dicho plazo mantendrán vigencia las inscripciones realizadas al amparo del régimen anterior.

5. Solicitud de la autorización de exportación

El siguiente paso consiste en solicitar la autorización de exportación, que debe completarse por cuadruplicado.

El trámite se realiza en Coordinación de Establecimientos Lácteos y Apícolas, en Paseo Colón 367 6° P.

El costo del trámite varía de acuerdo al volumen exportado:

- Más de 1000 kg: \$ 30
- Entre 1000 y 10000 kg: \$ 70
- Entre 10000 y 50000 kg: \$ 100
- Más de 50000 kg: \$ 130

La autorización tiene una validez de 45 días pero se puede solicitar una prórroga y se otorgan 30 días más para realizar la exportación.

II. Información básica necesaria

Al exportar un producto determinado la información básica que deberá conocer es la siguiente:

- El **régimen de reintegros** dispuesto por el Estado. El reintegro a las exportaciones de miel fraccionada es del 5%.

La devolución del IVA también se realiza de manera parcial.....Respecto a los Ingresos Brutos, todas las exportaciones se encuentran exentas de este impuesto.

La solicitud se presenta ante la Dirección General de Aduanas en el Área de Reintegros. El pago de reintegros se efectiviza una vez presentada la documentación que acredita el embarque de la mercadería. El trámite suele demorar entre 30 y 60 días.

- El **régimen de derechos a la exportación** dispuesto por el Estado. El arancel aplicable al producto miel natural fraccionada es del 5% (Decreto 690/02 y Res. 160/02)

Estarán exentas del pago de los derechos a la exportación aquellas exportaciones de material destinado a la realización de ferias y exposiciones, congresos u otras manifestaciones similares (Res. 51/2002).

• El **régimen de exención del IVA e Ingresos Brutos**. El recupero de IVA por operaciones de exportación puede ser:

. **Por Compensación**: débitos propios originados por operaciones en el mercado interno.

. **Por Acreditación**: contra las obligaciones impositivas originadas por operaciones y adeudadas por el exportador por impuestos a cargo de la DGI, excepto el mismo IVA.

. **Por Transferencia**: la transferencia del crédito del IVA a otro contribuyente.

. **Devolución**: al titular del crédito en efectivo o en títulos valores. Los exportadores podrán computar contra el impuesto que adeudaren por sus operaciones gravadas, el impuesto que por los bienes, servicios y locaciones que se destinen a la exportación o a cualquier etapa de la misma les hubieran facturado, siempre y cuando el mismo esté vinculado con la exportación y no hubiera sido utilizado.

Si esta compensación no pudiera realizarse o se realizara en forma parcial, el saldo les será acreditado contra otros impuestos o será reintegrado a los exportadores.

Para tener derecho a la acreditación, devolución o transferencia, los exportadores deberán estar inscriptos en el Registro de Exportadores e Importadores de la República Argentina de la Dirección General de Aduanas.

La devolución de los importes pagados en concepto de IVA deberán ser devueltos dentro de los 60 días de presentada la solicitud.

• La legislación en torno a la **liquidación de divisas**. Los cobros de exportaciones de bienes y servicios, netos de la aplicación de anticipos y préstamos de prefinanciación de exportaciones de bienes, deben ser liquidados en el Mercado Único y Libre de Cambios en los plazos establecidos según el tipo de producto.

Decreto 690/2002. Dichos cobros son acreditados en una cuenta corriente o en caja de ahorro en pesos en una entidad financiera.

La **Comunicación A 3944** del Banco Central de la República Argentina (BCRA) (publicada en El Boletín Oficial el día 21/ 05/ 2003) establece lo siguiente:

. Los exportadores dispondrán de 90 días hábiles para la efectiva liquidación de las divisas por exportaciones de bienes y servicios. Esta medida será aplicable incluso para operaciones anteriores siempre y cuando no se encuentren vencidas.

. Los exportadores no estarán obligados a ceder las divisas al BCRA para operaciones superiores a US\$ 1.000.000.

. Se permite pagar en forma anticipada deudas con el exterior en concepto de importaciones de bienes independientemente del vencimiento pactado.

. Se elimina la necesidad de conformidad previa para ciertos pagos de deudas de gobiernos locales y para la cancelación de deudas financieras del sector privado financiero y no financiero.

. Para dar curso a cualquier pago de servicios de capital o intereses, las entidades bancarias controlarán la declaración de deuda de la *Comunicación A 3602*.

III. CONTROL ADUANERO

Para el despacho de la mercadería se debe presentar el *Documento Único* (Permiso de Embarque) ante la Dirección General de Aduanas (DGA). La confección e ingreso de este documento se realiza a través de un sistema informático montado sobre una red, a la cual están conectadas todas las dependencias de Aduana y los despachantes, existiendo también cabinas públicas. Tal sistema es conocido como *Sistema Informático María* (SIM).

Junto con el Documento Único debe presentarse una Declaración Detallada de la mercadería (*Formulario OM 1993 B*) y la *Factura Comercial E*, que se utiliza exclusivamente para operaciones de exportación.

Asimismo, debe presentarse el *Aviso de Embarque* toda vez que las operaciones se realicen bajo la jurisdicción del Departamento Operativo Capital (que comprende al Puerto de Buenos Aires y los aeropuertos Jorge Newbery y Ezeiza). En este documento constan la fecha y hora de carga de la mercadería en el medio de transporte.

Con la documentación presentada, la Aduana verifica la clasificación y el valor de la mercadería pudiendo realizar una inspección física en forma selectiva.

Una vez que la Aduana oficializa y registra el Documento Único, el vendedor tiene un plazo de 31 días para cumplir con la operación de carga al transporte internacional aéreo y 45 días en el caso terrestre y marítimo, que la llevará a destino o en tránsito hacia una Aduana de salida en otro punto del país.

En lo que respecta a Trámites Documentales para la DFI (Distribución Física Internacional), es plena responsabilidad de la *trading* contratada por la compañía.

IV. Financiación de la exportación

Para la compra de maquinaria industrial, la empresa ha recurrido al *Crédito para la Producción Regional Exportable*, otorgado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI).

Características del Crédito para la Producción Regional Exportable

El destino de este crédito es para actividades vinculadas a la producción de bienes exportables, admitiendo los siguientes destinos:

- Preinversión: actividades tales como certificaciones de calidad y promoción de productos en el exterior, entre otras.
- Capital de trabajo: materias primas, insumos, elaboración y acondicionamiento de mercaderías, etc.
- Activo fijo: en casos eventuales, siempre que la inversión admita una rápida devolución del crédito.

El monto máximo otorgado es de U\$S 150.000. El financiamiento no puede superar el 70% de la inversión total.

El plazo de amortización del crédito es de hasta 180 días, prorrogables por 90 días adicionales por cuestiones debidamente justificadas.

Es otorgado en dólares estadounidenses liquidables en pesos al tipo de cambio de referencia del Banco Central al día anterior del desembolso, adoptando similar criterio respecto de la amortización del crédito por parte del deudor.

H. COSTOS DE EXPORTACIÓN

I. Costos de exportación y Precio de Venta Internacional

La información referente a los costos unitario y total de comercialización del producto y a su precio de venta se encuentra detallada en el capítulo relativo al *Producto*, en el apartado *Costos de producción*.

Respecto al Precio de Venta Internacional, el mismo no se ha calculado, ya que es estipulado por la Trading, quien se encargará de la exportación.

II. Análisis de rentabilidad del negocio

VAN

FLUJOS DE FONDOS	Ingresos	Costos	
AÑO 1	\$ 21.600.000,00	\$ 21.456.804,45	\$ 143.195,55
AÑO 2	\$ 22.680.000,00	\$ 22.315.076,63	\$ 364.923,37
AÑO 3	\$ 23.814.000,00	\$ 23.207.679,69	\$ 606.320,31
TASA		0,075% anual	

INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Resultado
\$ 205.530	\$ 143.195,55 1,075	\$ 364.923,37 1,155625	\$ 606.320,31 1,242296875	\$ 731.519,20

TIR

(Tasa Interna de Retorno. Hace al VAN = 0)

INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Resultado
205530	\$ 143.195,55 2,155433	\$ 364.923,37 4,645891417	\$ 606.320,31 10,01390768	\$ 0,07

TIR	1,155433
-----	-----------------

I. ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN

I. Segmento meta del mercado

Nuestro producto esta destinado a consumidores de entre 14 y 35 años de edad (preadolescentes/adolescentes/adulto joven – adulto), preocupados por la salud y/o la estética física, de nivel socioeconómico clase media/alta, que desean satisfacer el apetito “al paso” por medio de un producto sano y natural.

II. Producto exportable a corto plazo, con detalle completo de sus atributos

Miel natural, unifloral (de acacias, especie floral proveniente del árbol quebracho), de sabor suave y color cristalino, fraccionada en envases tipo sachet de 20grs. Es un producto sano, natural, dulce, liviano en bajas dosis consumidas, de precio accesible, calidad, fácil de digerir, con funcionalidades adicionales derivadas de la miel (ejemplo nutricionales y medicinales), con envase práctico y sencillo para abrir y consumir su contenido, permitiéndole de esta manera ser único e innovador en el mercado de destino.

III. Estrategia de exportación

1. Enfoque global

Considerando las limitaciones en materia tecnológica y/o de recursos existentes, se implementara a corto y mediano plazo una estrategia de exportación de enfoque global, contemplando el análisis de factibilidad y conveniencia de aplicar un enfoque adaptativo en el largo plazo. Con el enfoque elegido, se busca superar las ineficiencias en costos que implicaría sostener distintas estrategias que varíen de país a país. Por otro lado, a corto plazo el mercado de Japón es el único elegido como destinatario de nuestro producto (a mediano y largo plazo puede evaluarse la posibilidad de incorporar

nuevos países como mercados objetivos del producto e incluso incorporar ingredientes adicionales al producto actual como apoyo a una potencial estrategia adaptativa).

2. Estrategia de cobertura del mercado

Debido a que en el corto plazo se ha decidido utilizar una trading como canal nexa para la comercialización de nuestro producto al mercado nipón, la estrategia de cobertura será determinada por la misma; aunque en el mediano plazo, basándonos en las pretensiones de comercializar de manera directa a este mercado (por medio de agentes), y en la limitación inicial económica (e incluso de experiencia), utilizaríamos una estrategia de concentración, basada en penetrar profundamente en una pequeña porción del mercado (Tokio y núcleos poblacionales próximos).

IV. Estrategia de distribución

Nuestra empresa se encargará de subcontratar a una cooperativa apícola de la provincia de Misiones a través de un *Contrato de Manufactura*, para la elaboración de miel natural *a granel*, ya que luego será envasada con nuestra propia marca, en nuestro establecimiento.

En caso de que aquella no pueda abastecernos con el volumen de producción necesario por cuestiones coyunturales, recurriremos a apicultores de otras provincias, como ser Corrientes o Chaco³², pero en este caso sin contratos de manufactura de por medio, ya que se trataría de encargos ocasionales.

Esto resulta conveniente ya que a través del contrato de manufactura se podrá **dosificar los encargos** de producción, comenzando con pedidos de manufactura pequeños, para luego ir aumentando los mismos, a medida que se va logrando la aceptación del producto en el mercado de destino.

V. Política de acceso al mercado de Japón

³² En estas provincias se producen mieles cuyas características coinciden con las preferencias de los consumidores japoneses.

Canales de comercialización internacional a ser utilizados por la empresa

También llamada *política de penetración de mercados internacionales*, se define como aquella estructura empresaria que facilita o ejecuta total o parcialmente las tareas que implican la internacionalización de una empresa. Consiste en la constitución de canales que llegan solamente hasta el ingreso concreto del producto en el mercado de destino.

1ª Etapa de inserción internacional: exportación experimental

Para esta etapa se contratará a una *trading*, por lo cual nuestra empresa externalizará prácticamente la totalidad de las cuestiones relativas al comercio exterior.

De esta forma quedará únicamente bajo el control de nuestra empresa el componente del marketing mix relativo al producto, su diseño interno, packaging y marca.

Por ende la exportación se realizará en forma indirecta. En la exportación indirecta existe, como requisito indispensable, la actuación de algún intermediario que ayuda a la empresa con la tarea de internacionalización de sus productos, situado en el mercado de origen.

Ventajas y desventajas de la exportación indirecta

En la exportación indirecta se percibe una **menor rentabilidad** debido a que existen intermediarios en la cadena entre nuestra empresa y el mercado de destino, lo cual afecta la determinación del precio de mercado y reparte o distribuye los márgenes.

En la exportación indirecta, la empresa tercia/externaliza (outsourcing) total o parcialmente dicho proceso, dejando en manos de la intermediación las siguientes actividades: investigación (detección de oportunidades comerciales), oferta y negociación internacional, trámites operativos y documentales y manejo de instrumentos financieros. Así se reduce como consecuencia el riesgo y la incertidumbre que implica todo proceso de internacionalización.

Debido a que se utilizara en el corto plazo una estructura de exportación indirecta, es posible que la organización obtenga nulo o escaso aprendizaje sobre la operatoria de los mercados internacionales, ya que dicha información queda concentrada en poder de las estructuras empresarias que asisten a la empresa, motivo por el cual se planifica la participación en ferias internacionales que permitan obtener conocimiento/información del mercado.

En general, la exportación indirecta suele ser utilizada por empresarios que se hallan en una etapa de exportación ocasional o experimental, y que aún no estén consolidados en el exterior.

Riesgos de esta estrategia.

Por tanto se produce un *efecto aislante* con respecto a las operaciones de exportación que efectúa la trading; nuestra empresa no tendrá a corto plazo el nivel de conocimiento deseado sobre el mercado al que va dirigido el producto, desconocerá al comprador del exterior, el precio al que es comercializado y el medio de transporte que fue utilizado para su envío al exterior. También se ignora si el embarque realizado comprende solamente nuestro producto o va consolidado con otros de la misma o distinta especie, etc. Todos estos datos quedan en poder de la trading que ejerce total control sobre el canal de comercialización.

2ª Etapa de inserción internacional: comercialización internacional utilizando los servicios de un agente (en país de destino).

Luego de haber contratado los servicios de la trading, haber sumado experiencias en cuanto a los procesos internos, procesos productivos, capacidad de abastecimiento, stocks, y cuestiones relativas al comercio internacional (además de una solidificación económico – financiera), es objetivo de la empresa (a mediano plazo) comercializar internacionalmente por intermedio de un agente para exportar en forma directa el producto, permitiéndonos de esta manera tener el control comercial y total de la estrategia para el mercado de destino. De esta manera podremos establecer los PVP, formas de distribución, asegurarnos de que el producto llegue al segmento de mercado objetivo, manejar las promociones, obtener mayor conocimiento del mercado, entre otros.

VI. Estrategia de producto

El producto es un sachet pequeño, el cual esta recubierto por un papel llamado laminado, permitiendo de esta manera la conservación del sabor, de las propiedades originales de la miel y la temperatura adecuada.

Este tipo de envases responde a las preferencias de los consumidores japoneses en lo que se refiere a su comportamiento de compras repetitivas, el poco espacio en los hogares, y su estructura familiar reducida.

Tiene un sabor único y original, listo para su consumo (“al paso”). Su contenido es de 20 gramos y su presentación se hace en un anatómico y atractivo packaging.

La marca del producto es **Mielcitas**, nombre que hace referencia directa al contenido del producto.

Su calidad es certificada de origen permitiéndole de esta manera poseer un sabor y color original sin modificaciones ni agregados.

Se determinó el color del packaging teniendo en cuenta los gustos y preferencias del mercado nipón por los colores suaves como el verde (hace relación a lo natural) y amarillo (se relaciona con el producto). La información que se incluirá en la etiqueta será:

- Denominación y marca del producto
- Establecimiento elaborador y razón social del mismo
- Ingredientes
- Contenido neto
- Fecha de vencimiento

Toda esta información incluida en la etiqueta que acompaña al envase se encuentra impresa en los idiomas japonés e inglés.

VII. Estrategia de precio

El precio de venta unitario se estima en los \$ 0,25 centavos de la moneda del país de origen, mientras que su costo es de \$ 0,14. No se contemplan descuentos, bonificaciones, rebajas ni otro tipo de condiciones, ya que se prevé que la trading adquiera la producción total elaborada.

La cláusula incoterm a utilizar será la EXW (la trading buscará la producción en deposito de nuestra empresa).

El PVP en el mercado de destino será determinado por la trading comercializadora.

VIII. Estrategia de promoción

Como el producto se comercializa a través de un agente indirecto de exportación (de realizar estas acciones promocionales, las mismas deberán coordinarse con personal de nuestra empresa por cuestiones de marca registrada), nos encontramos limitados a realizar acciones promocionales por no tener acceso directo ni conocimiento suficiente del mercado de destino. Por tanto, la manera de promocionar el producto desde quienes lo elaboran será, en el corto plazo, por medio de la potencial participación en la Feria Internacional FOODEX JAPAN, evento que representa una inmejorable oportunidad para acceder a los más importantes importadores japoneses.



En Argentina, existe un organismo de carácter oficial, **Fundación Export.Ar**, encargado de financiar la participación de empresas argentinas en diversos eventos internacionales.

Todos aquellos que participen en el marco del programa de ferias internacionales propuesto por este organismo, contarán con su asistencia antes, durante y después del evento en diferentes aspectos:

 **Apoyo Logístico.** La Fundación Export.Ar se encarga de todo lo referente tanto a la organización como a la contratación de los servicios relativos a la participación argentina. Se dará a los participantes un stand equipado para una correcta exposición de sus productos.

 **Apoyo Económico-Financiero.** Un porcentaje de los costos de participación son absorbidos por la Fundación Exportar.



Apoyo en la Feria. El Pabellón contará con la coordinación de [personal](#) especializado de Fundación Exportar, el que será responsable del mismo y estará al servicio de las empresas para solucionar cualquier inconveniente que pueda producirse en el ámbito de la participación.

Los requisitos para participar del Pabellón Oficial Argentino son:

- Envío de la solicitud de inscripción correspondiente, con todos los datos que en ella se solicitan, vía e-mail y [fax](#). Las solicitudes de inscripción se priorizarán por orden de recepción y solamente quedarán confirmadas las reservas mediante el pago del anticipo de U\$S 2.000 que deberá efectuarse dentro de las 48 hs. posteriores a la recepción de la liquidación.
 - Los productos a exhibir deberán ser de producción argentina.
 - El costo del stand del Pabellón Oficial es de U\$S 5.500 en la esquina (dos lados abiertos) y de U\$S 4.500 en los laterales (un lado abierto).
 - La fecha límite para el saldo total es hasta 2 meses antes de la fecha de apertura del evento.
 - *Forma de Pago.* El pago podrá efectuarse de las siguientes maneras:
 - En pesos, mediante cheque (al día de la entrega);o
 - Mediante depósito o transferencia bancaria;
- Los pagos deberán hacerse teniendo en cuenta la cotización del Banco de la Nación Argentina para el dólar tipo vendedor del cierre del día anterior.

El Programa de Financiación para la Participación en ferias y exposiciones internacionales, ofrecido por Fundación Export.Ar consiste en un préstamo otorgado a los exportadores y/o productores residentes en el país, para financiar su participación en ferias, exposiciones y salones internacionales, para solventar los gastos que requiere la concurrencia a esos eventos en el exterior y así poder promocionar sus productos y/o servicios, contactar a potenciales clientes o proveedores, conocer las características del mercado, etc.

Los requisitos para acceder a estos créditos son los siguientes:

- Vinculación crediticia del exportador/productor con el BNA³³.
- Garantías a satisfacción del BNA.
- Declaración Jurada del exportador/productor argentino en la que conste, entre otros puntos, la Feria o Exposición Internacional en la que participará, el monto total de los gastos a su cargo, el monto de los apoyos o subsidios que eventualmente otorguen los países o entes organizadores del evento y el monto del apoyo solicitado al BNA.

¿Qué características tienen estos créditos? Son préstamos en pesos, por plazos de hasta 2 años y la financiación puede alcanzar hasta el 70% de los gastos con un máximo de \$ 60.000, por beneficiario y por feria, exposición o salón internacional.

Los gastos que financia el BNA son: alquiler, diseño e instalación del stand; alquiler de equipo audiovisual; gastos de catálogos y material de difusión; flete y seguros de los elementos a exhibir excluyendo gastos de nacionalización del producto exhibido y pasaje y alojamiento de los participantes.

Resumen de la Línea

FINANCIACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN EN FERIAS INTERNACIONALES					
DESTINO	PROPORCIÓN DEL APOYO	PLAZO	INTERÉS	GARANTÍAS	GASTOS A FINANCIAR
Personas físicas y/o jurídicas, exportadoras y/o productoras de bienes y servicios argentinos.	Hasta el 70% de los gastos con un máximo de \$ 60.000. ⁽¹⁾	Hasta 2 años.	Tasa activa de Cartera General para operaciones en pesos.	A satisfacción del Banco.	Diseño, alquiler e instalación del stand, catálogos y material de difusión, flete y seguro de los elementos a exhibir, pasajes y alojamiento.
⁽¹⁾ Por beneficiario y por feria.					

FOODEX JAPAN (*Exposición Internacional de Comidas y Bebidas*), es un evento de comidas y bebidas que se precia de ser en su clase el tercero en el mundo y el primero en Asia y en la Cuenca del Pacífico. Se ha venido celebrando cada año desde 1976 y se prepara para su 33ª sesión en 2008 con la participación del mundo de los negocios en expansión relacionado y la visita de las numerosas personas que lo evalúan altamente.

El mercado de alimentos, bebidas y foodservice de Japón es de 225 billones de dólares. Es importante resaltar aquí que Japón tiene un nivel de autosuficiencia

³³ Banco de la Nación Argentina.

alimentaria del 40%, por lo que importa el 60 % de su consumo de alimentos lo que representa un valor total de 44 billones de dólares.

Por ello, participar de este evento representa una gran oportunidad para aquellas empresas argentinas que deseen establecer contactos de calidad y generar una excelente proyección de negocios.

En la última edición de **FOODEX JAPAN**, la **Fundación Export.Ar**³⁴ participó con 18 empresas de nuestro país en el pabellón argentino, de 90 m2, como parte de las actividades de promoción de las exportaciones que realiza la Cancillería Argentina.

En esta edición, participaron Las siguientes empresas y entidades argentinas:

- AGD NATURAL FOODS
- ALFREDO ROCA
- ARGENCERT SRL
- BAUDRON BODEGAS & VIÑEDOS
- CASA PINO SRL
- CITROMAX
- DOMINIO DEL PLATA WINERY
- FUNDACIÓN PROMENDOZA
- HATHOR SA
- LA RIOJANA COOP.
- LIYA SA
- NIDERA SA
- NUTRIN SA
- OIA – ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL AGROPECUARIA
- SNACK CROPS SA
- TRIVENTO WINERY AND VINEYARDS
- VIÑA MAIPU SA
- VIÑEDOS Y BODEGAS LANZARINI

BIBLIOGRAFÍA

³⁴ La **Fundación Export.Ar** es una institución integrada por el sector público y privado para asistir a todos aquellos empresarios argentinos en sus esfuerzos por comercializar sus productos en el mercado internacional. Dicho organismo se encuentra apoyado por una actividad coordinada con las acciones que realiza el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto a través de las 120 Embajadas, Consulados y las Secciones Económicas / Comerciales de las diferentes representaciones argentinas en todo el mundo.

Libros

BERTRÁN, José. *Marketing Internacional y Exportación*. 1994. Ediciones Gestión 2000. 1ª Edición.

MORENO, José María. *Marketing Internacional. Contenido, políticas y estrategias exitosas*. 1995. Ediciones Macchi. 2ª Edición Ampliada.

CIGNACCO, Bruno Roque. *Fundamentos de Comercialización Internacional para PyMEs*. 2004. Ediciones Macchi.

Antecedentes de Trabajos de Investigación

KATO, María Elena. Tesina: *Actitudes que deben tener las compañías argentinas para exportar productos alimenticios diferenciados a Japón*. 2001. Licenciatura en Comercio Exterior. Universidad de Belgrano.

BONAFOUX, Evelin. Tesina: *La inserción de las PyMEs apícolas correntinas en el mercado de Japón*. 2005. Licenciatura en Comercialización. Universidad Católica de Salta.

PONCE DE LEÓN. Proyecto de Investigación: *Hy Pro, Apicultura*. 2003.

Páginas web

- www.kanzei.or.jp/english/index.html. Japan Tariff Association
- www.customs.go.jp/index_e.htm. Aduana de Japón
- www.mof.go.jp/english. Ministerio de Finanzas
- www.mof.go.jp/english/tariff/tariff.htm. Ministerio de Finanzas (aranceles)
- www.apectariff.org. APEC Tariff Database
- www.wto.org. Organización Mundial del Comercio
- www.maff.go.jp/soshiki/syokuhin/hinshitu/e_label/index.htm. Ministerio de Agricultura, Forestación y Pesca (MAFF)
- www.jisc.go.jp/eng/jis-mark/index.html. Japan Industrial Standards Committee (JIS)
- www.jsa.or.jp/default_english.asp. Japan Standards Association
- www.embargentina.or.jp. Embajada de Argentina en Japón
- www.jetro.go.jp/argentina/. Página web de JETRO Buenos Aires. Entidad Oficial Japonesa para el Fomento del Comercio Exterior, JETRO (Japan External Trade Organization).
- www.imf.org. Pagina web oficial del Fondo Monetario Internacional
- www.ar.emb-japan.go.jp. Embajada del Japón en Argentina
- <http://web-japan.org/nipponia/nipponia39/es/index.html>. Web Revista Trimestral NIPPONIA, Edición No 39.
- www.cia.gov. CIA World Factbook
- www.exportar.org.ar. Página Web de la Fundación Export.Ar de la República Argentina.

- www.conexpoargenitna.org.ar. Página Web de ConExport (Asociación de Coordinadores de Grupos y Consorcios de Exportación de la República Argentina).
- www.alimentosargenitnos.gov.ar. Página Web de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y alimentos de la República Argentina.
- www.cfired.org.ar. Página Web del consejo Federal de Inversiones.
- www.apicultura.com.ar
- www.todomiell.com.ar
- www.exportapymes.com
- www.bice.com.ar. Página Web del Banco internacional de Comercio Exterior
- www.inta.gov.ar. Sitio Web del Instituto Nacional de tecnología Agraria
- www.bcra.gov.ar. Página Web oficial del Banco Central de la República Argentina.
- www.misiones.gov.ar. Sitio Web del Gobierno de la Provincia de Misiones.
- www.ibge.gov.br
- www.estadao.com.br

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

A. LA EMPRESA	2
I. Empresa fraccionadora y envasadora “Apicor”	
II. Localización	
III. Historia	
IV. Estructura edilicia del establecimiento	
V. Estructura organizacional para la exportación	
VI. Producto <i>Mielitas</i>	
B. OBJETIVOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	8
I. Misión	
II. Visión	
III. Objetivo general	
IV. Objetivos específicos	
V. Incidencia a nivel sectorial y a nivel país	
C. SELECCIÓN DEL MERCADO PARA LA EXPORTACIÓN DE MIEL DIFERENCIADA	10
I. Criterios de selección del mercado	
7. Tamaño del mercado	
8. Distancia geográfica	
9. Cercanía psicográfica	
10. Índice de libertad económica	
11. Facilidad y rapidez para realizar las operaciones	
D. PERFIL DEL MERCADO DE JAPÓN	19
I. Información general	
1.1. Geografía	
1.2. Población	
1.3. Infraestructura, transporte y comunicaciones	
1.3.1. Carreteras	
1.3.2. Red ferroviaria	
1.3.3. Transporte marítimo	
1.3.4. Transporte aéreo	
1.4. Organizaciones y acuerdos internacionales	
1.5. Acuerdos bilaterales con Argentina	
II. Economía de Japón	
2.1. Coyuntura económica	

2.2. Comercio Exterior de Japón

2.2.1. Balanza comercial

2.2.2. Comercio bilateral Argentina - Japón

2.2.3. Mercado de consumo de la miel. Análisis de las principales características del mercado de Japón para la miel natural

III. Acceso al mercado de la miel en Japón

1. Definiciones en la Normativa Japonesa

2. Documentación usualmente exigida

3. Sistema arancelario

4. Regulaciones sanitarias

5. Etiquetado

6. Envases y embalaje

IV. Complejidad del Sistema de Distribución en Japón

1. *Características de las redes internas*

2. *Características del Sistema de Distribución en Japón*

3. *Precios*

4. *Muestras y materiales de publicidad*

V. Ferias internacionales en Japón

E. LA CULTURA JAPONESA.....48

I. La cultura japonesa

A. La cultura y sus elementos

1. La cultura material

1.1. Tecnología

1.2. Economía

2. Las Instituciones Sociales

2.1. Organización social

2.2. La educación

2.3. Grupos sociales

3. Los humanos y el universo

3.1. Religión

3.2. Superstición

4. Estética

5. Idioma

II. La cultura japonesa y su influencia en los elementos del marketing

1. Producto
2. Precio
3. Plaza
4. Promoción

III. Particularidades de los consumidores japoneses

1. Gustos y preferencias de los consumidores japoneses
 - 1.1. Cambios en el estilo de vida en relación al consumo
 - 1.2. Tendencias de consumo
2. Miel Diferenciada: Análisis transcultural del comportamiento del consumidor japonés

IV. Cultura negociadora en Japón

1. Adaptación a la cultura
2. Modelos de comunicación
 - 2.1. Respuestas ambiguas
 - 2.2. “Sí” y “No”
 - 2.3. Empleo de nombres
 - 2.4. El lenguaje del espacio y del contacto
 - 2.5. El silencio
 - 2.6. Presentaciones
 - 2.7. Los malentendidos culturales
 - 2.8. Japón: cultura de alto contexto
3. Formalidad y ritmo
4. Tiempo
5. Perjuicios en los negocios internacionales por cuestiones de género
6. Japoneses dentro y fuera de Japón
 7. Diferencias culturales con los negociadores japoneses
 - 7.1. Creencias y actitudes básicas
 - 7.1.1. Sentido de grupo
 - 7.1.2. El rango
 - 7.1.3. Las mujeres en el ámbito laboral
 - 7.1.4. ¿Cómo se pierde prestigio?
 8. Recomendaciones básicas

F. MIELCITAS. MIEL ARGENTINA DIFERENCIADA.....83

- I. Producto a exportar
- II. Fraccionamiento y envasado

- III. Consumo nacional
- IV. Volumen de exportación
- V. Ventaja competitiva
- VI. Costos de producción
- VII. Control de calidad

G. REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN.....97

- I. Trámites de exportación
 - 1. *Habilitación de establecimientos*
 - 2. *Registro de productos*
 - 3. *Certificación del producto*
 - 4. *Inscripción en el registro de exportadores*
 - 5. *Solicitud de la autorización de exportación*
- II. Información básica necesaria
- III. Control aduanero
- IV. Financiación de la exportación

H. COSTOS DE EXPORTACIÓN.....104

- I. Costos de exportación y Precio de Venta Internacional
- II. Análisis de rentabilidad del negocio

I. ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN.....105

- I. Segmento meta del mercado
- II. Producto exportable a corto plazo, con detalle completo de sus atributos
- III. Estrategia de exportación
- IV. Estrategia de distribución
- V. Política de acceso al mercado de Japón
- VI. Estrategia de producto
- VII. Estrategia de precio
- VIII. Estrategia de promoción

BIBLIOGRAFÍA.....114