

Estrategias de entrada en el mercado japonés

Análisis de dos sectores: moda y alimentación

DANIEL MARTÍNEZ DOMINGO*
GERARDO DEL CAZ ESTESO*

En este artículo se desarrollan diversas recomendaciones para la penetración en el mercado japonés de las empresas españolas pertenecientes a dos sectores de gran interés para las mismas: por un lado, el sector de la moda y, por otro, el de alimentación. En concreto, se exponen las estrategias necesarias para la comercialización de estos productos en Japón, donde tienen una buena acogida a pesar de que las condiciones de calidad requeridas son muy exigentes.

Palabras clave: promoción de ventas, conquista de mercados, marketing, sector textil-confección, sector alimentación, Japón, España.

Clasificación JEL: O53.



MONOGRAFICO

1. Introducción

Para las empresas españolas, Japón es visto como un mercado lejano y extremadamente complicado, en el que son necesarias unas inversiones muy altas de cara a obtener resultados positivos, siempre en el medio y largo plazo. Por ello, los empresarios españoles, tanto en el sector de la moda como en el de la alimentación, tienden a desviar sus esfuerzos exportadores hacia otros mercados.

La coyuntura actual del mercado japonés viene marcada por la disminución del consumo a nivel agregado, y de la moda, en particular. El porcentaje de gasto que la moda y el calzado suponía en la cesta de la compra de los hogares japoneses ha disminuido de un 6,1 por 100 en 1997, a un 4,9 por 100 en 2001, lo que supone un descenso muy significativo. A pesar de este dato, la sociedad japonesa sigue siendo una sociedad

muy consumista, en la que las marcas, aunque en menor medida que hace unos años, siguen desempeñando un papel muy importante en la decisión de compra, como muestra el que las grandes firmas de moda de lujo europeas y americanas estén establecidas en el mercado y sus resultados sean magníficos.

En el caso de la alimentación, aunque el gasto en alimentación por familia ha disminuido en los últimos años, en términos absolutos y relativos, aún se sitúa, con diferencia, como la primera partida, con un 23 por 100, en el desglose de gastos de la familia japonesa en el año 2001 (Cuadro 1), siendo de 5 a 10 puntos superior dicho porcentaje al de otros países desarrollados.

2. El sector de la moda

2.1. Características generales del mercado

Japón ha sido históricamente una sociedad muy preocupada por la apariencia externa, y por tanto, con un nivel de gasto en moda muy alto en

* Becarios de ICEX (Moda y Comercio Exterior, respectivamente), Oficina Económica y Comercial de España en Tokio.

CUADRO 1
GASTOS MENSUALES DE UNA FAMILIA JAPONESA (YENES)

	1997	1998	1999	2000	2001	Cuota (%)
Alimentación.....	78.306	78.156	76.590	73.844	71.534	23,17
Vivienda.....	22.308	20.332	21.041	20.787	20.018	6,48
Electricidad y energía	21.065	21.029	20.873	21.477	21.367	6,92
Muebles y artículos para el hogar	12.133	11.861	11.662	11.018	11.151	3,61
Ropa y calzado.....	19.336	18.013	17.565	16.188	15.170	4,91
Salud	10.722	11.182	11.367	11.323	11.549	3,74
Transporte y telecomunicaciones.....	34.738	34.950	34.403	36.208	36.240	11,74
Educación	15.248	14.643	13.539	13.860	12.765	4,14
Educación y entretenimiento	32.833	32.434	33.378	32.126	31.418	10,18
Otros gastos de consumo.....	86.575	85.527	82.589	80.302	77.300	25,04
Otros gastos.....	19.084	20.373	20.288	19.595	19.349	6,27
Total	333.313	328.186	323.008	317.133	308.692	100

Fuente: Statistics Bureau. Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications.

relación con el resto de los países desarrollados. Este comportamiento del consumidor, acompañado por el elevado nivel de renta *per capita* del país, ha llevado a Japón a representar el segundo mercado por volumen de demanda de artículos de moda en el mundo, solo superado por Estados Unidos. Por lo tanto, el mercado de moda se presenta como uno de los mercados objetivo para cualquier empresa del sector interesada en internacionalizar su actividad.

El mercado japonés de la moda tiene unas particularidades especiales, más allá de las puramente sectoriales, que le dotan de ese cariz complejo al que se hace referencia en la introducción.

En primer lugar, se trata de un mercado excepcionalmente exigente para las empresas que pretenden introducir sus productos. Los importadores japoneses exigen unos niveles de calidad del producto muy elevados, para, de esa manera, poder satisfacer las demandas de los consumidores en este capítulo. Es fundamental a la hora de exportar a Japón, que los productos no presenten ningún defecto de fabricación o acabado, por nimio e intrascendente que parezca. Se corre el riesgo de perder el socio comercial o ver, como mínimo, los artículos devueltos.

Por otra parte, el mercado japonés de moda es un mercado maduro y muy competitivo. Todas las grandes firmas de moda han realizado durante las últimas décadas enormes inversiones en el país y han consolidado su actividad comercial en Japón. Una amplia mayoría, abriendo grandes tiendas propias en las principales zonas comerciales de ciudades como Tokio y Osaka, y otras, con espacios de venta dentro de los grandes almacenes

más importantes (*Isetan, Takashimaya, Mitsukoshi*, etcétera), o en las tiendas multimarca de moda puntera más populares (*Ships, United Arrows, Beams*, etcétera). Por lo tanto, el consumidor japonés dispone de una interminable oferta de artículos de moda proveniente de las firmas más prestigiosas a nivel mundial, lo que le permite ser muy exigente en el momento de la compra.

Para triunfar en el mercado japonés, por otro lado, es imprescindible contar con altas dosis de paciencia y perseverancia debido a la lentitud de las empresas japonesas en el proceso de toma de decisiones como consecuencia de diversas constantes sociales y organizativas. Por un lado, las redes de distribución son relativamente complejas (especialmente en el sector calzado y marroquinería); por otro, la cultura del consenso preside la vida de las empresas; y, además, el desarrollo japonés se ha basado en decisiones empresariales orientadas más al largo plazo, por lo que esta filosofía ha impregnado la forma de hacer negocios en Japón. Por tanto, se puede afirmar que el mercado de la moda en Japón se debe abordar en base a una perspectiva a largo plazo.

Por segmentos de mercado, destaca la enorme influencia que tiene en el mercado japonés de moda las mujeres y los consumidores jóvenes menores de 35 años. Estos dos grupos de consumidores son los que muestran una mayor propensión de gasto en moda de acuerdo con su renta, como podemos observar en el Cuadro 2. Además de la relevancia de estos dos segmentos a nivel económico, destaca su importancia a nivel de imagen. En Japón son las mujeres, sobre todo las más jóvenes y los consumidores menores de 35



MONOGRAFICO

CUADRO 2 PERFIL DE GASTO EN MODA DEL CONSUMIDOR JAPONES						
	Promedio	Hombre	Mujer	Menos de 35	35-59	Más de 60
2002						
Gasto total.....	174.690	187.643	162.107	184.320	195.566	152.188
Gasto en moda.....	8.522	6.028	10.951	12.027	7.716	6.559
Porcentaje.....	4,9	3,2	6,8	6,5	3,9	4,3
2001						
Gasto total.....	176.523	189.116	164.294	179.040	203.405	154.435
Gasto en moda.....	8.122	5.650	10.522	10.420	7.860	6.589
Porcentajes.....	4,6	3	6,4	5,8	3,9	4,3

Fuente: Statistics Bureau. Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications.

años los que marcan las tendencias en la industria de la moda. Por lo que resulta especialmente recomendable que el fabricante español de moda interesado en consolidar sus actividades en Japón dirija un gran porcentaje de sus esfuerzos de promoción y comercialización hacia estos dos grupos de consumidores.

A pesar de las dificultades que entraña para una empresa de moda española entrar en el mercado japonés, este mercado se distingue por ser uno de los más rentables del mundo. Los márgenes comerciales, a pesar de la crisis, son muy altos, y si un artículo o una marca logra consolidarse en el mercado, la rentabilidad de la inversión puede llegar a ser enorme. El consumidor japonés dispone todavía de una capacidad adquisitiva muy alta y está dispuesto a pagar precios muy elevados por artículos de moda. Por lo tanto, y como conclusión, podemos decir que el enorme esfuerzo requerido para exportar al mercado japonés, tanto en materia financiera como en adaptación del producto y estrategia de marketing se verá magníficamente recompensado si es acompañado por el éxito de los artículos y la marca de la firma entre los consumidores japoneses.

2.2. Evolución reciente del mercado

En la actualidad, Japón sufre una grave crisis económica, que está afectando, como hemos señalado anteriormente, negativamente al consumo. Debido a la deflación, los consumidores japoneses muestran una mayor propensión al ahorro, lo que está provocando una crisis en los resultados de los agentes participantes en el mercado de la moda. Estos, están redefiniendo sus estrategias empresariales con vistas a adaptar sus actividades al nuevo entorno económico.

La globalización de la economía está afectando de manera clara a la configuración estructural de la industria de la moda en todo el mundo, y, por supuesto, también en Japón. El ritmo de la globalización se ha acelerado más en este sector que en otros. Por ello, las operaciones a escala global son, en la actualidad, la norma en esta industria. Este cambio de paradigma está permitiendo a los fabricantes, por una parte, elegir los procesos de manera más óptima, contratando el factor trabajo, la localización de la fabricación y los materiales de manera más eficiente, sin tener en cuenta las fronteras a la hora de planificar los procesos de fabricación y distribución. Por poner un ejemplo gráfico, la última tendencia de un diseñador francés puede ser fabricada en China, con materiales auxiliares importados desde Japón, con tejidos comprados en España, para ser luego adaptada a los gustos japoneses, y, después, enviar los artículos acabados a Japón para su comercialización.

Por otro lado, los consumidores japoneses se están beneficiando de los nuevos modelos de fabricación y distribución de artículos de moda englobados bajo la denominación común de QR (*Quick Response*), representados con enorme éxito por las empresas modelo SPA (*Zara, GAP, Uniqlo*, etcétera), de manera que son capaces de encontrar en las tiendas artículos fabricados de acuerdo con las últimas tendencias de moda y los diseños más novedosos, a precios cada vez más asequibles y con una calidad adecuada.

Durante los últimos años los fabricantes de artículos de moda han ido paulatinamente transfiriendo los centros de producción a China y otros países en Asia, buscando responder de manera eficiente a las exigentes demandas, en términos de calidad, diseño y, cada vez en mayor medida, precio, del



MONOGRAFICO

cliente japonés. Las tiendas minoristas y las tiendas de marcas de ropa casual y barata de fabricación propia (*Uniqlo*, *GAP*, etcétera), han girado hacia China para producir con costes más bajos y una calidad aceptable sus modelos. El éxito que han tenido estos minoristas es una de las razones fundamentales del descenso del precio unitario de la ropa y del aumento de la proporción de importaciones de moda en Japón en los últimos años.

Por otra parte, durante los últimos años, varias prestigiosas firmas internacionales han abierto sus tiendas bandera dentro de las más importantes zonas comerciales de la ciudad de Tokio, apostando con fuertes inversiones por el mercado japonés dentro del segmento más alto o de lujo. La apertura de nuevos «megastores» de grandes marcas, como Louis Vuitton en *Harajuku*, inaugurada con un éxito espectacular en 2002 y que se ha convertido en la tienda más grande del grupo LHMV en el mundo; Hermes, en *Ginza*, con dos edificios de varias plantas bajo la denominación de *Maison Hermes*; Gucci en Harajuku con una superficie de 2.900 m²; la próxima apertura en otoño de 2003 de una tienda Loewe en *Omotesando* y los buenos resultados que han mostrado estas firmas en Japón durante estos años, en los que, a pesar de la crisis económica, han visto aumentar el volumen de sus ventas ininterrumpidamente, confirman la buena salud en la que se encuentra actualmente este segmento del mercado.

Mientras que *Uniqlo* y otros minoristas de bajo coste de ropa informal fabricada en China han atraído un formidable apoyo de los consumidores, las marcas de lujo como Louis Vuitton o Hermes han visto sus ventas en Japón crecer de manera continuada año tras año. El mercado japonés de moda, por tanto nos muestra una tendencia pronunciada hacia la polarización en el cual los perdedores están siendo aquellas empresas que fabrican artículos dentro de la gama media de precios, y que, además, no aportan elementos de diseño y originalidad en sus colecciones.

2.3. Estrategias de entrada al mercado

La presencia de moda española en el mercado japonés se puede calificar en la actualidad de relativamente activa. Únicamente las grandes

marcas de moda que han basado desde el principio su actividad en la internacionalización y que han triunfado en otros mercados importantes de moda, aparecen en las principales zonas comerciales de las ciudades de Japón. Marcas innovadoras y con una sólida estrategia de internacionalización como *Zara*, *Mango*, *Camper*, etcétera, triunfan de manera clara en el mercado japonés marcando un camino a seguir para el resto de las empresas españolas de moda.

Entrar en el mercado japonés no es sencillo, además de por las características propias del mercado y del consumidor japonés, ya comentadas con anterioridad, por dos razones adicionales. Primero, por la rigidez de las normas administrativas y del funcionamiento del mercado inmobiliario (es muy difícil conseguir locales comerciales en las mejores zonas sin contar con la colaboración de un socio japonés) y, por otra parte, por el alto precio de cualquier tipo de servicio profesional que se requiera contratar. Japón, a pesar de estar en crisis, mantiene un nivel de vida muy alto, y, por ello, los costes de cualquier tipo de actividad empresarial se presentan elevados.

Como en todo mercado existen para el mercado japonés de la moda diversas estrategias de entrada al mismo.

Como primer paso, se puede buscar un importador local, con el cual estudiar una estrategia de comercialización. Normalmente los importadores japoneses, exigen contratos de exclusividad. En Japón no se ha extendido la figura del agente comercial de la misma manera que en Europa, por lo que son los propios importadores los que realizan esas funciones. Por ello, se antoja fundamental, dentro de este modelo, estudiar con mucha cautela el perfil del importador y acertar en la elección. *Camper*, por ejemplo, utiliza este modelo, aunque, en su caso, trabaja con tres importadores diferentes dependiendo de la zona geográfica. Otras marcas que utilizan la figura del importador japonés son *Antonio Miró*, *Cimarrón* o *Custo Barcelona*.

En segundo lugar, existe la posibilidad de entrar en el mercado japonés con un contrato de fabricación bajo licencia, como lo ha hecho la diseñadora *Sybilla*. La prestigiosa diseñadora, y su marca para el segmento más joven, *Jocomo-*



MONOGRAFICO

mola, están teniendo un éxito destacable en Japón, siguiendo este modelo que básicamente se caracteriza por presentar los diseños al fabricante local que se encarga de fabricar las prendas a partir de esos diseños y comercializarlos. Por tanto, *Sybilla* aporta los componentes de creatividad, diseño e imagen de marca, mientras que la empresa japonesa, se encarga de la parte de fabricación y comercialización del producto. Es un modelo que en la actualidad se antoja complicado debido a los especiales condicionantes del mercado.

Por otra parte, también es posible entrar en el mercado japonés utilizando el modelo de franquicia, como ha hecho *Artesanos Camiseros*. Con la apertura de un establecimiento comercial en la zona de *Aoyama* en Tokio, gestionado por una empresa japonesa, a través de un acuerdo de «*master franchising*», AC vende sus camisas a medida, fabricadas en España, al consumidor local a precios muy competitivos. La empresa japonesa es, por tanto, la responsable de la futura expansión comercial de la firma en otras ciudades de Japón.

En cuarto lugar, para empresas ya consolidadas, con una fuerte actividad internacional, con una potente imagen de marca global y con un tamaño adecuado, el modelo más recomendable es la implantación de una filial en el mercado japonés con el objetivo de consolidar su actividad comercial dentro del país y de potenciar su imagen de marca con la presencia de tiendas propias en zonas estratégicas de las ciudades más importantes. En el caso del mercado japonés es fundamental contar con la ayuda y la colaboración de socios comerciales locales para desarrollar este modelo con mayores garantías de éxito, especialmente en las primeras fases del proceso de penetración.

Zara, que tiene como socio comercial en Japón a *Bigi*, especializado en el mercado inmobiliario, y *Mango*, que ha creado recientemente una *joint-venture* junto a *Mitsui* y *Lucida*, siguen este modelo, aunque con distinto grado de participación en el capital de la filial japonesa. El caso *Zara*, que goza de una gran popularidad en Japón, se trata en otro artículo de este mismo número de la revista. *Mango*, por su parte, cambió de estrate-

gia el año pasado después de comprobar que el modelo seguido anteriormente basado en la expansión de la marca a través de la concesión de franquicias comerciales no funcionaba de la manera esperada. Con la creación de *Mango Japan*, la firma espera expandirse en Japón de una manera más homogénea y planea convertirse en uno de los líderes del mercado de moda joven femenina con un plan de expansión muy agresivo.

Otras firmas españolas como *Adolfo Domínguez* y *Yanko*, han optado por configurar filiales con capital 100 por 100 propio, después de entrar en el mercado de la mano de socios locales. Esta estrategia define el último paso en la evolución de la penetración de una firma de moda en Japón. Es factible, siempre y cuando, se dispongan de los medios financieros y técnicos necesarios, y, además, los artículos y la marca de la firma hayan adquirido cierto grado de notoriedad dentro del mercado.

Como conclusión se puede afirmar que el éxito de la actividad de una empresa de moda española en Japón va a depender en gran medida de la pertinencia del modelo de penetración elegido y de la posibilidad de desarrollar una estrategia de marketing adecuada, ya sea desde una perspectiva global, es decir manteniendo la estrategia de marketing que utiliza la marca para otros mercados, o, específicamente adaptada al mercado japonés. El control de la imagen de marca y de la distribución del artículo hasta el consumidor final se presentan como factores básicos para la implantación correcta de la empresa en el mercado japonés.

2.4. Actividades de promoción en Japón de la Administración Pública Española

La Oficina Económica y Comercial de la Embajada Española en Tokio cuenta con un departamento especializado en el sector moda (compuesto por un analista de mercado, un auxiliar y un becario ICEX especializado), que se encarga de atender las necesidades del exportador español del sector y de promocionar la imagen de la moda española en este país. La resolución de consultas comerciales, la realización de estudios de mercado sectoriales, la organización tanto de



MONOGRAFICO

misiones comerciales directas e inversas y la puesta en marcha de eventos de promoción del sector son las principales funciones de dicho departamento.

En el apartado de Ferias Internacionales, los esfuerzos de dicha Oficina se han centrado durante los últimos años en la organización del pabellón oficial español en la *International Fashion Fair*, feria bianual especializada en el sector moda y que se celebra desde hace tres años, anteriormente en la ciudad de Tokio, y desde la última edición, enero de 2003, en la vecina ciudad de Yokohama.

La tendencia de dicha Feria hacia la potenciación de las firmas de moda informal, la ausencia en la Feria de expositores franceses o italianos, principales protagonistas de las importaciones occidentales de artículos de moda a Japón, y la falta de adecuación entre el producto expuesto por las empresas españolas y el perfil de los visitantes de la Feria, en su mayoría minoristas (los grandes compradores japoneses se desplazan a las Ferias más importantes que se realizan en Europa para hacer sus principales pedidos) han provocado que se haya decidido cambiar el modelo de promoción. Con la organización de cara al próximo año de una exposición monográfica de moda española en un hotel de Tokio centrada en las empresas de confección en piel y marroquinería, y la convocatoria de un pabellón oficial español para el sector confección textil y calzado en la IFF de enero de 2004, potenciando la participación en dicho pabellón de empresas con propuestas de moda más informales y dirigidas al segmento joven del mercado, se pretende adecuar las actividades de promoción a las peculiaridades del mercado japonés.

Algo muy parecido ha sucedido con la otra Feria importante del sector moda en Japón, en este caso de calzado, la *Import Shoe Fair*, en la que, por unas causas muy similares, la participación agrupada con FICE de empresas españolas que se había mantenido en los últimos años, se ha suspendido. En los próximos meses, se quiere potenciar la realización de una misión-exposición de fabricantes de calzado organizada por una Cámara de Comercio, así como las exposiciones individuales o de pequeños grupos de firmas españolas en el *show-room* de la Oficina Comercial en Tokio.

La Oficina Comercial está potenciando actividades de promoción paralelas en colaboración con una agencia de comunicación de Tokio, encargada de fortalecer la presencia de la moda española en el mercado japonés. A través de esta colaboración se están realizando comunicados de prensa mensuales que se remiten a los principales agentes del sector en Japón con información relacionada con el mundo de la moda española, así como otro tipo de acontecimientos de carácter cultural que transmitan una imagen adecuada. Como complemento, se están organizando otras actividades, como inserción de noticias y reportajes en los medios de comunicación más importantes del país, así como, entrevistas y reuniones periódicas con los máximos responsables de las firmas españolas de moda en Japón, con el fin de intercambiar ideas y llegar a la definición de objetivos y acciones en común.

Creemos, como conclusión, que hay que mostrarse optimistas ante el futuro de la moda española en Japón, a pesar de la situación económica del país. Echando la vista atrás, se observa un avance muy significativo durante los últimos años de la presencia de las firmas españolas de moda en este mercado. Un mercado lejano y complicado, pero del cual, se puede obtener una gran rentabilidad, no sólo económica sino también en términos de aprendizaje, lo que puede resultar tremendamente útil para la expansión internacional de la empresa española de moda en otros mercados.

3. El sector de la alimentación

3.1. Introducción

El mercado japonés de productos de alimentación es el segundo más grande del mundo en términos absolutos y con enormes posibilidades por la elevada renta de sus consumidores.

Por otra parte, debido a su reducido tamaño, al clima poco propicio para el cultivo y a su elevada densidad demográfica, Japón no posee suficientes recursos para abastecer su mercado, lo que explica que las importaciones de alimentos representen el 60 por 100 del total del consumo con un volumen de 5,25 billones de yenes en el año 2001,



MONOGRAFICO

que es más del 15 por 100 del valor total de las importaciones japonesas.

Japón es así el primer importador de productos de alimentación del mundo y, de los 30 países de la OCDE, es el número 28 en autosuficiencia para cubrir sus necesidades alimenticias. Cuenta con sólo un 2,1 por 100 de la población mundial pero sus importaciones equivalen al 11,5 por 100 de las importaciones mundiales de alimentos y es el primer comprador de productos como el trigo, maíz o carne.

3.2. Importaciones japonesas de alimentos

Las importaciones japonesas de alimentos han crecido continuamente en los últimos 15 años a pesar de haberse disminuido el gasto familiar en nutrición y de la mala situación económica.

Un desglose de las importaciones revela que el pescado y los mariscos lideran las compras japonesas con el 31 por 100 del total. A esta partida, como lo muestra el Gráfico 1, le siguen la de carne y derivados, con un 19,4 por 100, y la de frutas y verduras con un 14,1 por 100.

En la década de los 80 los cereales y el grano, junto con la fruta y verdura, constituían casi el 50 por 100 de las importaciones. Desde entonces, y especialmente a partir de los años 90, ha habido un cambio en la distribución de las partidas, viéndose favorecidos los productos con mayor grado de proceso y manipulación.

Por otra parte, analizando el origen, el mayor proveedor de alimentos es Estados Unidos. Tiene una cuota de mercado del 30 por 100 del total y sus principales partidas de exportación a Japón

son la carne y los cereales. En los últimos años las importaciones de Estados Unidos habían disminuido ligeramente, pero en 2001, y favorecidas por las restricciones a la entrada de carne europea después de los brotes de epidemias en los ganados porcino y vacuno, volvieron a crecer hasta situarse en 1,58 billones de yenes.

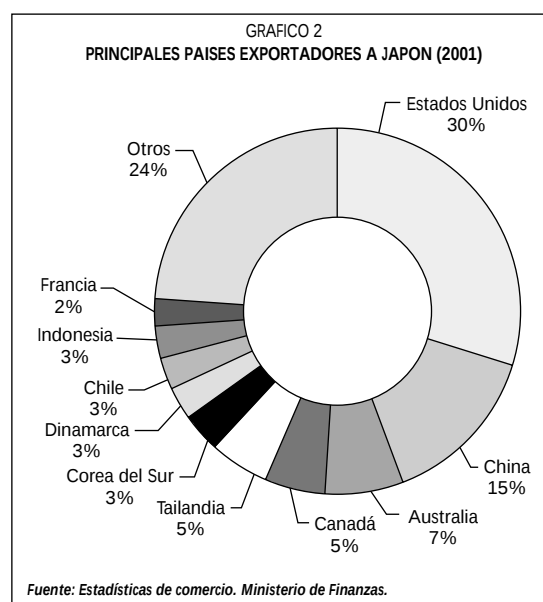
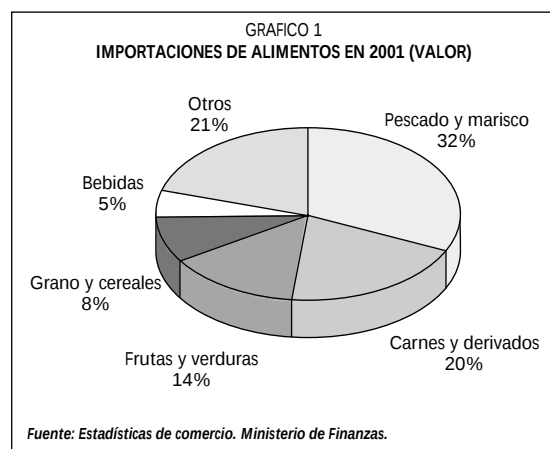
Al mismo tiempo, China ha incrementado sus ventas de alimentos a Japón consolidándose como el segundo proveedor y pasando de una cuota del 10 por 100 en 1996, con 0,55 billones de yenes, a un 13,7 por 100, con 0,72 billones en 2001. Las categorías principales que China exporta a Japón son la de pescados y mariscos y la de frutas y verduras.

El resto de los principales exportadores de alimentos a Japón se sitúan en el Sudeste Asiático u Oceanía, mientras que los productos europeos se concentran en el segmento superior del mercado, aunque muchos, como la pasta italiana o ciertos quesos, se han convertido en habituales de la dieta de los japoneses. Francia es el país europeo que más vende en Japón con una cuota del 2,4 por 100 sobre el total del volumen de mercado.

Se espera que en los próximos años se incrementen en valor las importaciones en general, y en especial las de productos con mayor valor añadido procedentes de países desarrollados (principalmente EEUU) así como las de alimentos no procesados (frutas, verduras, carnes, pescado, cereales) procedentes de China. Este país, al igual



MONOGRAFICO



que en el sector de la moda, se convertirá en el primer proveedor en volumen a Japón.

3.3. Particularidades del mercado

El mercado de la alimentación es, como en el caso de la moda, un mercado muy interesante y atractivo para los exportadores a nivel mundial; sin embargo las grandes cifras de volumen y gasto no muestran las numerosas dificultades a las que deben enfrentarse los nuevos entrantes y que son muy numerosas y responden a la realidad social y económica del país.

Si realizamos un examen del consumidor japonés, se observa que a pesar de las múltiples diferencias según edad, sexo o región, propias de todo país, existen unos denominadores comunes. Uno es la exigencia de unos niveles de calidad mínimos que son muy elevados, requisito que se traduce asimismo en una regulación muy restrictiva y proteccionista si es comparada con la de otros países (1). Puede decirse, que en general existe un gran aprecio por los alimentos frescos, naturales y aquéllos donde se garantiza la higiene y la inocuidad de los productos. Otro es la importancia de la presentación en lo relativo a envasado y a etiquetado.

Otra característica general del mercado se deriva del continuo proceso de occidentalización de la sociedad japonesa, que no se circunscribe únicamente a la moda, y que ha alineado las preferencias de los consumidores japoneses con las de Europa o Norteamérica. En el caso de la alimentación se observa como los hábitos gastronómicos han evolucionado enormemente desde la Segunda Guerra Mundial y los japoneses son muy receptivos a alimentos e ingredientes de otros países.

La gastronomía europea es especialmente admirada y sus productos se suelen situar en el segmento superior del mercado. Las empresas francesas e italianas han sabido posicionarse muy bien en nichos de mercado como los vinos o los quesos y se han adaptado a las necesidades prácticas de los consumidores japoneses: envasado de calidad y con una

cuidada presentación y etiquetado, tamaños pequeños y apropiadas campañas de marketing.

Por otra parte, junto a una mala coyuntura económica con una situación deflacionista y la creciente competencia en el sector con la entrada de importaciones de bajo coste procedentes de China, las empresas de alimentación sufren un descenso de los márgenes comerciales; esto ha motivado que en los últimos años se hayan eliminado muchas ineficiencias del proceso comercial en favor de los consumidores, especialmente en lo relativo al canal de distribución.

3.4. Distribución y comercialización

Precisamente las complejas cadenas de distribución son una de las particularidades más importantes del mercado japonés. Tradicionalmente el proceso de distribución se ha articulado en numerosos eslabones de mayoristas a minoristas y ha sido poco receptivo a la entrada de nuevos productos aunque, como aspecto positivo, garantizaba una distribución completa a nivel geográfico.

En los últimos años esta cadena se está haciendo más eficiente, dándose incluso relaciones directas entre comercializadores y exportadores. Por otra parte, han aparecido nuevos agentes que han eliminado intermediarios y han agilizado el proceso comercial al vender directamente a los consumidores con el consiguiente ahorro en costes.

En lo referente a la forma de comercialización de los alimentos a los consumidores finales, podemos distinguir tres formas principales: la de comidas precocinadas, la de hostelería y la de comercio al por menor.

Según datos del Ministerio de Finanzas, en 2001, de un volumen de 71 billones de yenes, las ventas de alimentos en la forma de comidas precocinadas supusieron un 7 por 100 del mercado total y se prevé que crecerá en el futuro. El concepto es distinto del que se tiene en Europa de las comidas preparadas, ya que se trata de bandejas listas para ser consumidas en las que el arroz suele ser el ingrediente base. Son, en general, platos muy económicos y japoneses aunque en el futuro podrían suponer una oportunidad para productos extranjeros y de mayor valor, como pueden ser la paella u otros alimentos refrigerados.



MONOGRAFICO

(1) La Administración japonesa ha impuesto unos criterios de inspección y etiquetado muy estrictos que suponen en la práctica una barrera de entrada.

El sector de la hostelería, y según las mismas fuentes, posee una muy respetable cuota de mercado del 39 por 100 e, igualmente, sus perspectivas son positivas. Engloba los restaurantes, hoteles, cafeterías y otros comedores institucionales. Dentro de este grupo los restaurantes son el segmento que más importancia tiene. En los últimos años han proliferado mucho los restaurantes especializados en cocinas extranjeras y éstos suponen una oportunidad de entrada para los productos extranjeros por la predisposición del público y por la ventaja competitiva de los mismos.

Las ventas al por menor suponen el 55 por 100 de las ventas de alimentos finales e incluyen las ventas efectuadas en supermercados, grandes almacenes, tiendas de conveniencia (supermercados de proximidad abiertos las 24 horas y donde se vende una variedad limitada de productos) y pequeños comercios. Los supermercados suponen más de la mitad de las ventas al por menor y conseguir introducir un producto en ellos es un gran éxito en cuanto supone llegar a un gran público. Los grandes almacenes no son un canal importante de ventas para los alimentos (no es así en el caso de la moda) pero suelen centrarse en un segmento superior al de los supermercados y constituyen un nicho de mercado para productos de alta calidad y con un precio alto.

3.5. Estrategias de entrada

Es importante que el exportador, tras analizar el mercado y sus capacidades, se marque unos objetivos de comercialización y de posicionamiento, según sea tanto el producto, como sus propios recursos. En la mayoría de los casos, el comercializar directamente el producto al público minorista y a través de los supermercados constituye la meta última del exportador. Aquí presentamos dos estrategias básicas que, por otra parte, nos son excluyentes.

Entrada progresiva desde segmento superiores

En Japón el segmento alto de la hostelería puede ser una buena puerta de entrada al mercado. Por supuesto, esta forma de entrada implica



unos niveles de calidad del producto muy superiores a la media del mercado y exige, en muchos casos, una larga espera.

Aun con un menor tamaño de mercado, la ventaja principal es que el producto gozaría de una excelente promoción sin incurrir en muchos gastos y, progresivamente, se podría ir situando en niveles más accesibles al gran público a través de restaurantes y trasladarse, así, al mercado minorista. El segmento de entrada debe ser elegido cuidadosamente ya que éste supone el posicionamiento de producto en cuestión de imagen, calidad y cantidad de ventas.

Igualmente hay que tener presente que es aconsejable contar con un agente o importador especializado en estos segmentos del mercado japonés y que éstos, a su vez, deben creer en el producto y en sus posibilidades de éxito.

Este es un canal especialmente atractivo para ciertos productos cuyo consumo es muy minoritario, como los quesos, el jamón serrano y los embutidos y algunas conservas, o productos ya presentes en el mercado pero en su gama alta (como los vinos o el aceite de oliva). Asimismo esta estrategia está especialmente indicada para empresas con poca capacidad para desarrollar actividades de promoción y con un volumen de producción medio-bajo.

Entrada directa al mercado minorista

Esta forma de entrada, sin ser excluyente de la precedente, está más indicada para productos con unos precios moderados, de menor calidad que



MONOGRAFICO

los anteriores y que generalmente son consumidos en grandes cantidades.

Conseguir vender un producto directamente en supermercados o grandes almacenes es prácticamente imposible, si antes no se han llegado a acuerdos con importadores o mayoristas que a su vez distribuirán el producto a estos establecimientos.

Normalmente estos mayoristas tratan de imponer duras condiciones económicas y en términos de producción a los exportadores (determinados volúmenes y plazos de entrega), exigen asimismo una cierta experiencia en el mercado antes de arriesgarse con el producto y, algunas veces, su cobertura geográfica está limitada a una zona particular.

En el caso de ciertos productos de relativo poco valor añadido, por ejemplo, los cítricos, es absolutamente indispensable que se llegue a acuerdos con importadores especializados y con acceso a supermercados y otros centros comerciales.

Según el tamaño de la empresa y las expectativas del producto en el mercado japonés, se podrá plantear en el futuro ciertas acciones para controlar mejor la actividad comercial llegando a acuerdos de representación, sociedades conjuntas y, en el mejor de los casos, a establecer oficinas o filiales. Esta última fórmula permite tener la iniciativa en la relación comercial y posicionar el producto en los canales de venta más adecuados.



MONOGRAFICO

3.6. Actividades de promoción por parte de la Administración Española

Japón, aún con su enorme volumen, es un mercado difícil y maduro en el que los productos alimenticios españoles tienen una cuota de mercado muy pequeña cuando es comparada con otros países de nuestro entorno. Sin embargo existen grandes posibilidades para las empresas españolas que vendan ciertos productos ya presentes en el mercado. El proceso de entrada es complicado, principalmente debido a la distribución del producto, pero se puede afirmar que no es imposible y que para un buen producto, con perseverancia y un buen planteamiento, el mercado japonés puede ser un excelente mercado.

Desde la Administración Pública española, y a través de la Oficina Comercial en Tokio se está

actuando con el objetivo de aumentar esta cuota centrándose en productos en los que España es objetivamente un país competitivo (aceite de oliva, vino y jamón, principalmente) y al mismo tiempo dar a conocer productos que, hasta ahora, el consumidor japonés no identificaba con España (queso, conservas, cítricos, etcétera). Asimismo, se trata de promover la gastronomía española en su conjunto a través de numerosos foros y distintas actividades como son los seminarios especializados, degustaciones o invitaciones a figuras preeminentes de la cocina española (véase el artículo de C. Konagaya y A. Carrascosa en esta misma monografía).

España participa con pabellón oficial en la Feria FOODEX que es la más importante de la zona Asia-Pacífico y que cuenta con más de 2.500 expositores de 78 países.

En los últimos años se ha impulsado la participación de empresas relacionadas con el queso, y el jamón, junto a los productos más tradicionales como el aceite de oliva o el vino. En la edición de 2003 participaron 76 empresas (en 2002, fueron 61).

Con el objeto de evitar la proliferación de visitas a Japón de empresas del sector de alimentación en múltiples misiones comerciales directas, lo que finalmente impide la elaboración de agendas de contactos individuales, así como para dar más oportunidades a empresas sin importador o distribuidor en Japón, comenzó en 2001, con la colaboración de cinco Cámaras de Comercio, una Exposición de alimentos españoles en un hotel de lujo de Tokio. En las dos ediciones celebradas hasta el momento, se ha contado con la participación de unas 80 empresas españolas.

Además de Ferias y Exposiciones, la Oficina Comercial, con fondos ICEX, desarrolla una amplia gama de actividades de información y promoción de productos alimenticios españoles en Japón: misiones inversas de profesionales, seminarios sectoriales (vino, aceite de oliva, almendras, queso, jamón, etcétera), catas y degustaciones de vino y alimentos, promociones en puntos de venta, inserción de anuncios publicitarios, elaboración de folletos, diseño y mantenimiento de webs en japonés de vino y aceite de España, etcétera.