

Algunas reflexiones sobre la política de promoción comercial de España en Japón

ANTONIO CARRASCOSA MORALES*

En otros artículos de este número se ha examinado la evolución de las exportaciones españolas a Japón y se han discutido posibles estrategias de entrada en el mercado nipón, tanto desde una perspectiva general como desde un enfoque sectorial.

En este artículo, se exponen una serie de opiniones personales sobre la estrategia de promoción de las exportaciones españolas a Japón, así como sobre las actividades de promoción concretas derivadas de la misma. Probablemente muchos de las valoraciones que van a hacerse pueden aplicarse a otros mercados. Evidentemente, son opiniones totalmente discutibles.

Palabras clave: política comercial, conquista de mercados, exportaciones, promoción de ventas.

Clasificación JEL: O53.

1. Elementos de una estrategia de promoción pública de las exportaciones españolas a Japón

1. Nuestra estrategia de promoción debería ser *constante y a largo plazo*. Justo lo que recomendamos a las empresas españolas que intentan acceder al mercado japonés. Dicho con un ejemplo: el encomiable esfuerzo que supuso llevar a Japón a más de 530 empresas durante un mes en 1998, no ha tenido continuidad en los cinco años siguientes al no mantenerse prácticamente ninguno de los Pabellones Oficiales españoles en las Ferias Internacionales japonesas.

2. Nuestra estrategia tiene que *tener en cuenta las prioridades geográficas de las empresas españolas, pero también debe reflejar otras cuestiones*. Para un sector japonés concreto, con lo primero que se debería contar es con un estudio de

mercado riguroso, teniendo en cuenta, entre otras cosas, la rentabilidad potencial del mercado para las empresas españolas y la presencia en dicho mercado de nuestros países competidores más próximos. De dicho estudio se derivarían unas alternativas de promoción pública para un período dado. Esto supondrá adecuar el porcentaje de subvención que incorporen las diversas acciones que queremos desarrollar a nuestros objetivos para ese mercado.

La respuesta de las empresas va a depender claramente de la oferta promocional concreta que hagamos. No hay un interés total e incondicional por un mercado o un interés nulo en el mismo. El grado de interés en un mercado de las empresas y asociaciones sectoriales es una variable del modelo, no un dato exógeno e inmutable. Una consecuencia de lo anterior es que puede registrarse una falta de interés en algunos instrumentos promocionales que ofrecemos a las empresas (por ejemplo, en la participación en un Pabellón Oficial en una Feria Internacional en Japón) y, en



MONOGRAFICO

* Consejero Jefe de la Oficina Económica y Comercial de España en Tokio.

cambio, las empresas pueden seguir viniendo a este mercado con otros instrumentos (misiones) o por su cuenta. Por tanto, no deberíamos confundir la falta de interés en un instrumento de promoción concreto con la falta de interés, en general, en ese mercado.

Algunas actividades oficiales de promoción en Japón se han eliminado en los últimos años por una supuesta falta de interés de las empresas españolas en el mercado japonés. En primer lugar, debemos tener claro si es falta de interés en un instrumento concreto o falta de interés, en general, en el mercado japonés. Suponiendo que fuera este último supuesto, cuando estamos hablando de un mercado de gran tamaño (el segundo del mundo), seguro, rentable y en el que están presentes los países a los que queremos parecernos, la supuesta falta de interés lo que debe motivar es justo lo contrario de lo que hacemos: hay que intensificar los esfuerzos de promoción e información sobre el mercado japonés en España. Esto es incluso más cierto si, además, las empresas españolas, como hemos dicho anteriormente, siguen visitando ese mercado con cierta asiduidad.

3. Para ser más efectiva, nuestra oferta promocional para un país concreto (por ejemplo, Japón) debería *concentrarse en una serie de sectores*. En principio, es preferible asignar un millón de euros a la promoción de un sector que cien mil euros a cada uno de diez sectores.

4. A la hora de determinar nuestra estrategia de promoción hay que intentar favorecer *la presencia física de nuestras empresas en Japón*, a través del establecimiento de oficinas de representación, sucursales o filiales. Si una empresa quiere ampliar de forma sostenida su base de clientes en Japón, tiene que estar presente de manera permanente en dicho mercado. Esto supone diferenciar entre instrumentos de promoción idóneos para la entrada en el mercado y los adecuados para la consolidación de la empresa en el mismo. En este contexto, es interesante ofrecer a las empresas españolas la posibilidad de utilizar temporalmente las instalaciones de las oficinas públicas de promoción como centros de negocios (al igual que ya hace la institución pública japonesa JETRO).

5. Una consecuencia del punto anterior es que deberíamos avanzar poco a poco hacia una *promoción más individualizada*, es decir, teniendo en cuenta las necesidades concretas de las empresas en cada mercado. En el caso concreto de Japón, lo ideal sería realizar un estudio de «viabilidad» de una empresa en dicho mercado. Si la conclusión es que el mercado japonés es recomendable para esa empresa, se debería establecer un plan para la entrada de la misma en este mercado (asistencia de la empresa a varias ediciones de una Feria Internacional, elaboración de material de promoción en japonés, visitas a clientes potenciales, etcétera). En este plan, la empresa sabría con antelación el porcentaje de subvención con el que contaría para cada una de estas actividades, durante el período de vigencia de dicho plan.

La Administración debería detectar los puntos débiles de cada empresa y proponer una solución para cada caso concreto. Sólo la empresa que acepte seguir el plan de entrada diseñado, recibiría subvenciones para llevar a cabo dicho plan.

En función de las características de cada empresa, el plan de entrada será uno u otro, en concreto, el contacto recomendado en el mercado objetivo será distinto: grandes importadores; importadores de menor tamaño, pero especializados sectorialmente; importadores-mayoristas; importadores-minoristas; fabricantes nacionales-importadores; etc. Asimismo, los instrumentos recomendados para llegar a esos contactos serían distintos: participación en una Feria Internacional, presencia en una misión-exposición, viaje de negocios individual, etc.

Este modelo ya funciona en algunas Comunidades Autónomas y generalmente va asociado al cobro de los servicios. No obstante, no parece que sea obligatorio el cobro de los servicios para que podamos desarrollar este modelo de actuación, ya que la posibilidad de subvencionar o no ciertas actividades y de graduar el porcentaje de subvención podría sustituir a dicho cobro.

En este esquema de funcionamiento, el valor añadido de nuestro trabajo estaría centrado en torno al conocimiento del mercado japonés y al asesoramiento especializado a las empresas que se proponen abordar dicho mercado.



MONOGRAFICO

6. Un elemento básico de esta estrategia de promoción, tal y como hemos ido viendo en apartados anteriores, es la *necesidad de incrementar el esfuerzo de promoción en España del mercado japonés*. Un interés insuficiente de las empresas españolas en un mercado que objetivamente resulte interesante tiene que traer como consecuencia no la eliminación de acciones promocionales en dicho mercado, sino la intensificación de la información sobre las posibilidades que ofrece ese mercado entre las empresas españolas: distribución de estudios de mercado, seminarios, etcétera. Esto es, tenemos que acercar el mercado japonés a las empresas españolas, no esperar a que se animen dichas empresas a abordar el mismo.

7. Otra cuestión interesante es conseguir progresivamente una *mayor especialización geográfica en las unidades administrativas competentes en la promoción comercial*. Veamos algunos argumentos:

- En primer lugar, hay proyectos de exportación en los que ofrece más «factores diferenciados» el mercado de destino que el sector donde se inserta el bien o servicio que se va a exportar. Dicho de otra forma, todavía hoy hay mercados con multitud de peculiaridades, por lo que un adecuado asesoramiento a una empresa pasa por conocer en profundidad dicho mercado. Pues bien, el número de empresas exportadoras españolas en mercados «diferenciados» crece sin cesar.

- En segundo lugar, la necesidad de especialización geográfica es aun mayor si aceptamos que las labores de promoción, especialmente, en determinados sectores y países de destino se deben alejar cada vez más de un tratamiento estandarizado y uniforme a las empresas exportadoras españolas. Se trata, pues, de ofrecer unos servicios con verdadero valor añadido a las empresas (análisis de las características de las empresas exportadoras, elaboración de un plan de entrada en un mercado, asesoramiento a las empresas para superar las numerosas debilidades que ofrecen en el terreno del marketing, etcétera).

Parece claro que, en la actualidad y ciñéndonos a la Administración General del Estado, la especialización geográfica es aportada por las Oficinas Comerciales ¿Es suficiente con la espe-

cialización geográfica de las Oficinas Comerciales? Para responder afirmativamente a esta cuestión, habría que reforzar a estas últimas. Pues bien, incluso si racionalizáramos el trabajo de las Oficinas (dedicándolas a tareas de mayor valor añadido) y ampliáramos los recursos destinados a las mismas (alternativa poco realista en el actual escenario presupuestario), creemos que sería recomendable ir introduciendo un criterio organizativo geográfico también en los Servicios Centrales. Veamos por qué creemos que es recomendable ese criterio.

Ya hemos comentado que nuestro trabajo de asesoramiento y promoción con empresas tiene que «sofisticarse». Esto supone la realización de nuevas tareas. Pues bien, algunas de estas tareas pueden realizarse en los Servicios Centrales de manera eficiente y económica (1), siempre que haya algún experto en los mercados «diferenciados» y se cuente con una masa crítica de empresas que lo justifique. ¿Qué ejemplos de tareas podemos dar?:

- Primeros contactos con las empresas españolas que desean exportar a esos mercados. En estos contactos se debería valorar la idoneidad de unas determinadas empresas para abordar dichos mercados, para lo cual se debe analizar a fondo a esas empresas.

- Selección de empresas en eventos promocionales en dichos mercados.

- Asesoramiento en cuestiones de marketing a las empresas que visitan esos países con subvención estatal.

- Seminarios o jornadas de información sobre dichos mercados.

La introducción de este criterio geográfico podría comenzar para aquellos países en los que haya un plan de promoción especial (lo que supone reconocer ciertas «peculiaridades») y en los que exista un número significativo de empresas

(1) En esta división del trabajo, la Oficina Comercial en Tokio seguiría desarrollando tareas muy relevantes: exploración y estudio del mercado japonés, búsqueda de oportunidades concretas de negocio, búsqueda de socios locales para empresas españolas (elaboración de listados de importadores; apoyos a empresas en Ferias, en misiones comerciales directas o en viajes individuales; etcétera), promoción de ventas (promociones en puntos de venta, degustaciones, misiones inversas de compradores, etcétera), apoyo al establecimiento de empresas en Japón, etcétera.



MONOGRAFICO

españolas interesadas. Creemos que Japón cumple esos dos criterios.

8. Antes se ha comentado la cuestión presupuestaria. Frecuentemente se dice que los fondos públicos para la promoción exterior son escasos, pero debería precisarse que esa valoración se refiere a los fondos de ICEX y de la Administración Central. Si tenemos en cuenta los fondos de los Institutos de Promoción de las Comunidades Autónomas, Cámaras de Comercio y Asociaciones sectoriales, la valoración varía sustancialmente. A medida que disminuya la proporción de los fondos de la Administración Central con respecto a los de las instituciones citadas, *una Oficina Comercial, como la de Tokio, debería proponer, coordinar y coorganizar nuevas actividades de promoción, así como optimizar las ya existentes con las citadas instituciones.*

En Japón se ha iniciado recientemente una acción promocional en el sector de alimentación en colaboración con cinco Cámaras de Comercio (la *Gourmet Trade Fair*, con 28 expositores en la 1ª edición, en 2001, y 53 expositores en la 2ª, en 2002). En el sector del calzado, estamos colaborando con la Cámara de Comercio de Mallorca en una serie de actividades de promoción en Tokio desde el pasado año. En el mes de julio de 2003 comienza un plan de promoción del sector de biotecnología en Japón, liderado por la Cámara de Comercio de Madrid, con la celebración de un seminario sobre dicho sector en la citada capital. Para el sector de interiorismo, está previsto realizar una primera misión-exposición en 2004, también en colaboración con las Cámaras. Todas estas actividades son perfectamente complementarias con los esfuerzos promocionales de la Administración General del Estado en Japón.

2. Una discusión sobre algunos instrumentos de promoción

Vamos a centrar esta discusión en dos instrumentos: las Ferias y las misiones.

Ferias Internacionales

Por lo general, la organización «material» (diseño, montaje, etc.) de nuestros Pabellones en

Ferias Internacionales es muy correcta. No obstante, en otros ámbitos creemos que cabe alguna mejora. Vamos, a continuación, a señalar alguna, siempre relativa a las competencias y funciones de la Administración e instituciones colaboradoras:

- En la fase de selección de empresas, se debería valorar si la participación en dicha Feria es el mejor instrumento para que una empresa concreta consiga sus objetivos (búsqueda de un importador, promoción de ventas apoyando al importador, test para el lanzamiento al mercado de un producto, etcétera). En este punto es importante que la Oficina Comercial analice a fondo las Ferias existentes para cada sector: antigüedad de la misma; especialización; número y distribución geográfica de expositores y visitantes; importancia dentro del sector; tipo de visitante (profesionales o público en general); características de los expositores (tipo de productos que exhiben, posicionamiento en el mercado de los mismos, etcétera); coste de los *stands*; etcétera.

- En la citada fase de selección habría que procurar que haya empresas con productos variados y así evitar, por ejemplo, el binomio «aceite de oliva-vino» que casi monopoliza nuestros Pabellones Oficiales en Ferias de alimentación en Japón. Asimismo, la evolución del mercado (positiva o negativa) de algunos de nuestros productos debería afectar al proceso de selección de las empresas del Pabellón.

- A la hora de seleccionar las empresas se debería intentar dar solución al problema que a veces se plantea con algunas grandes empresas españolas que quieren participar en la Feria. Creemos que es interesante intentar integrar en el Pabellón español a dichas empresas, flexibilizando el principio de «unidad» de la imagen (por ejemplo, asignando espacios en los extremos del Pabellón), ya que su inclusión en el mismo genera un beneficio indirecto para el resto de los expositores españoles.

- Durante la preparación de la Feria debemos asegurarnos que los expositores tengan, con una antelación razonable, los estudios de mercado elaborados por la Oficina Comercial u otras instituciones, así como los elementos promocionales adecuados para dicha Feria: tarjetas de visita y



MONOGRAFICO

catálogos en inglés o en el idioma local y cualquier otro elemento que refuerce las posibilidades de éxito de la empresa (artículos sobre la empresa publicados en medios reconocidos, premios obtenidos, etc.). Este esfuerzo debe ser incluso mayor con las empresas que vienen por primera vez al mercado.

- A la hora de decidir el tipo de decoración del Pabellón hay que recordar que la imagen es fundamental, especialmente en determinados sectores. Evidentemente, se ha de hacer compatible la imagen país con la imagen de las empresas que participen en el Pabellón.

- En el *mailing* que haga la Oficina Comercial a potenciales contactos del sector, se debe revisar periódicamente la idoneidad de la base de datos utilizada y se debe cuidar la imagen del catálogo oficial del Pabellón, que en muchos casos es un mero folleto con la relación de los expositores españoles y su ubicación dentro de la Feria.

- La Oficina Comercial, antes de la Feria, tiene que realizar los oportunos contactos con la prensa especializada para dar a conocer nuestra participación en la Feria.

- Es conveniente reforzar la entrega de materiales informativos con una presentación del mercado a las empresas «novatas» por parte del Consejero o Analista de la Oficina Comercial. Esta presentación debería tener lugar justo antes de la inauguración de la Feria.

- La Administración debería evaluar rigurosamente los resultados de las Ferias. Las encuestas a los expositores son un instrumento básico para valorar dichos resultados, por lo que deben ajustarse a modelos cómodos de rellenar y analizar.

Misiones directas

La participación en una misión directa permite el cumplimiento de distintos objetivos, desde la consecución de nuevos contactos al mantenimiento de los ya existentes, desde la exploración del mercado la búsqueda de importadores-distribuidores. Por tanto, en principio, este instrumento es versátil, sin embargo, plantea algún que otro problema. Al ser atractivo el mercado japonés, es frecuente que haya un exceso de misiones en determinados productos, dándose también en ocasiones

una coincidencia de fechas de las mismas. En este caso, el problema principal que se plantea es de pérdida de capacidad de convocatoria de importadores-distribuidores por parte de la Oficina Comercial.

Otro problema de las misiones directas tradicionales es la falta de idoneidad de ciertos productos a las mismas. Hay muchos ejemplos: muebles, materiales de construcción, moda, etcétera. También se puede producir un exceso de trabajo en la Oficina en determinados períodos al coincidir varias misiones.

Los problemas logísticos y de personal tienen fácil solución: un refuerzo temporal de la Oficina por parte de la Cámara o Asociación promotora del evento o la contratación de los servicios de una empresa consultora especializada en Japón. Las fechas, por lo general, son también negociables con la institución promotora, aunque cada vez es menos factible dicha negociación al organizarse misiones que recorren dos o tres países del Extremo Oriente.

En cambio, la pérdida de capacidad de convocatoria y la falta de idoneidad de ciertos productos no se soluciona con las medidas anteriores. En este caso, la mejor alternativa es unificar las misiones y convertir el evento en una misión-exposición. Las misiones de *Gateway to Japan* de la Unión Europea utilizan dicha fórmula y la Oficina Comercial de España en Tokio ha apoyado esta idea en varios sectores: alimentación, mueble, calzado, etcétera. Otra posibilidad, también interesante, es participar en una Feria Internacional en Japón visitando la misma (si se pretende explorar el mercado) o exponiendo en ella (en una participación individual o agrupada).

También en las misiones directas son aplicables algunos de los comentarios que hemos realizado en el apartado anterior. En concreto:

- Las entidades organizadoras de la misión deberían establecer criterios de idoneidad para la selección de las empresas, acordes con los distintos objetivos que pueden tener las mismas.

- La Oficina Comercial debe suministrar puntualmente los estudios de mercado y cualquier otro material informativo de interés para la preparación de la misión.

- Las entidades organizadoras deberían apoyar



MONOGRAFICO

a aquellas empresas con carencias en el terreno del marketing y relaciones públicas, especialmente las empresas que van por primera vez al mercado japonés.

- La Oficina tiene que mantener actualizadas sus bases de datos de importadores y distribuidores y así, poder confeccionar unas agendas de contactos idóneas. En ocasiones, será necesaria la adquisición de dichas bases de datos.

- También en una misión es interesante refor-

zar la entrega de documentación sobre el mercado japonés con una presentación del mismo por parte del Consejero o Analista de la Oficina Comercial a las empresas que vienen por primera vez a Japón.

- Las entidades organizadoras deberían evaluar rigurosamente los resultados de las misiones, debiendo ser dicha evaluación un elemento importante en el proceso de selección de empresas en posteriores convocatorias.



MONOGRAFICO