



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesinas de Belgrano

**Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Comercio Exterior**

Actitudes que deben tener las compañías
argentinas para exportar productos alimenticios
diferenciados a Japón

Nº 13

María Elena Kato

Departamento de Investigación
Diciembre 2001

Tabla de Contenidos

PROPOSICIÓN	8
Hipótesis	8
Enunciado	8
Contenido y límites	8
Propósito	8
Importancia	8
Justificación	8
Fuentes de conocimiento, de procedimiento y técnicas empleadas	8
Otros trabajos de investigación sobre el mismo tema	9
Período empleado para la elaboración de la tesina	9
DEMOSTRACIÓN	9
CAP. I : Influencia de la Cultura y los gustos sobre el Consumo	9
A) La Influencia de la Cultura en el consumo	9
1. La cultura y sus elementos	9
I. Cultura Material	10
I.1. Tecnología	10
I.2. Economía	10
II. Instituciones Sociales	10
II.1. Organización Social	10
II.2. Educación	11
II.3. Grupos Sociales	11
II.4. Papel de las mujeres en el consumo	11
III. Los humanos y el universo	12
III.1. Religión	12
III.2. Superstición	12
IV. Estética	12
V. Idioma	13
2. Análisis de los elementos	13
3. La cultura Japonesa y su influencia sobre los elementos del marketing mix.	14
I. Precio	14
II. Producto	15
II.1. Adaptación del producto	15
II.1.a. Del producto en sí	16
II.1.a.i. Diseño del producto	16
II.1.a.ii. Importancia del diseño	17
II.1.a.iii. Imagen del producto	17
II.1.a.iv. Etiquetado	18
- Color	18
- Idioma	18
- Palabras Clave	18
II.1.a.v. Envase y embalaje	18
II.1.a.v.i. Tamaño	18
II.1.a.v.ii. Calidad	19
II.1.a.v.iii. Materiales	19
II.1.a.v.iv. Color	19
II.1.a.v.v. Instrucciones de uso	19
III. Canal de Distribución	19
IV. Promoción	20
IV.1. La publicidad	20
IV.1.a. Diversidad cultural	20
IV.1.b. Medios Utilizados	21
IV.1.c. Diseño	21
IV.2. La promoción	21

B) Gustos y preferencias de los consumidores japoneses	22
1. Cambio de estilo de vida	22
I. Estilo de vida diversificada	22
2. Características	23
I. Moda y tendencia	23
II. Origen	23
III. Seguridad	23
C) Caso especial: Aichi S.A. – Propóleos Fraccionados a Japón	24
1. Análisis transcultural del consumidor japonés	24
2. La adaptación de los elementos del marketing mix	27
I. Precio	27
II. Producto	27
II.1. Adaptación del producto en sí	27
II.2. Adaptación del packaging	28
II.2.a. Envase y Etiquetado	28
II.2.a.i. Tamaño	28
II.2.a.ii. Calidad	29
II.2.a.iii. Color	29
II.3. Instrucciones de uso	29
III. Promoción	29
IV. Plaza	29
CAP. II: Complejidad del Sistema Comercial del Japón	30
A) Características de las redes internas	30
1. Shosha	30
2. Sistema Keiretsu	31
B) Métodos de Entrada	32
1. Métodos de entrada tradicionales	32
2. Nuevos métodos de entrada	32
C) Sistema de Distribución	33
1. Características	33
2. Fundamentos del desarrollo del sistema de distribución	33
3. La complejidad también afecta a los japoneses	33
4. Influencia sociocultural sobre el sistema de distribución	33
5. Numerosos estratos de distribución	34
6. Los cambios	34
D) El menudeo	35
1. Revolución minorista	35
2. Perfil de la Industria Minorista	35
3. Tipos de minoristas	36
I. Tiendas departamentales	36
II. Cadenas de negocio	37
III. Tiendas de conveniencia	37
IV. Tiendas de descuento	37
V. Ventas por correo	38
4. Tendencias	38
I. Aumento en el descuento	38
II. Los precios minoristas recomendados disminuyen gradualmente	38
III. Diversificación en el menudeo	39
CAP. III: Diferencias culturales con los negociadores japoneses	39
A) Creencias y actitudes Básicas	39
1. Sentido del grupo	40
2. El rango	40
I. Quién es un buen líder ante los japoneses	40
II. Las mujeres	41
II.1. Las mujeres en el lugar de trabajo	41

3. Las conexiones	42
4. Giri	42
5. Toma de Responsabilidades	42
6. Wa o armonía	42
7. El prestigio	43
I. Reprimendas	43
II. ¿Cómo se pierde prestigio?	43
8. Las apariencias	44
I. Técnica de guardar apariencias	44
9. El tiempo	44
10. El ritmo	44
 B) Cualidades de los japoneses como negociadores	 45
1. Precavidos	45
2. Formales	45
3. Humildes	45
4. Seres que priorizan la flexibilidad sobre la consistencia	45
5. Reservados, conservadores y poco expresivos	46
6. Ética, moral y puntos de vista	46
 C) Mecanismos de expresión de sentimientos	 46
1. Autocontrol	46
2. Sonrisas	46
3. Ira y exasperación	47
4. Nintai 78	
 D) Modelos de comunicación	 47
1. Respuestas ambiguas	47
I. Girar alrededor de un tema	48
II. "Sí" y "No"	48
2. Sentimientos Negativos	48
I. Si uno se equivoca	49
3. Limar asperezas, eliminar lo personal	49
4. Cortesía y realidad	49
I. Frases de cortesía	49
5. Hablar sin hablar	50
6. El silencio	50
7. El lenguaje del espacio y del contacto	51
8. Efusión versus restricción	51
9. Finura	51
10. Falta de respeto	51
11. Desacato no verbal	51
 E) Las Relaciones en el ambiente comercial	 51
1. Confianza	51
2. Antigüedad	52
3. Forma apropiada	52
I. Presentaciones	52
II. Meishi	52
III. Ojigui	53
IV. Aisatsu	53
V. Empleo de nombres	53
4. Las citas	54
5. Enfoques conversacionales	54
 F) Hacer obsequios y favores	 54
1. La obligación	54
2. Regalo personal	55

3. De uno a otro	55
4. Inclinarsé ahora, abrir después	55
5. Favores	55
6. Advertencia	55
G) La comida y la bebida para los japoneses	56
1. La bebida tras la jornada laboral	56
2. Conversaciones durante las comidas	56
3. Compartir gastos	56
H) La negociación	56
1. Negocian los equipos, no los individuos	56
2. Consenso	57
3. La Presión	57
4. Precisión o falta de ella	57
5. Fichas de Negociación	58
6. Paso por paso	58
7. Acuerdo y desacuerdo	58
8. La Reunión propiamente dicha	58
9. Los contratos	58
10. Uso de mediadores	59
CAP. IV: Resultados poco satisfactorios en las exportaciones argentinas a pesar de la estructura complementaria con Japón.	59
A) Complementariedad de la estructura comercial entre Argentina y Japón	59
1. Razones que justifican la complementariedad	61
I. Producción agrícola	61
II. Condiciones geográficas	62
III. Nivel de autosuficiencia de productos alimenticios	62
B) Participación limitada de la República Argentina en el mercado Japonés	63
1. Comercio bilateral Argentino-Japonés	63
I. Composición	64
I. 1. Imp. japonesas desde la Arg. según grandes sectores	64
I. 2. comp. por rubro de las exportaciones argentinas a Japón	65
I. 3. Análisis	65
2. Participación de la Argentina en el comercio exterior japonés	66
I. Evolución de las exportaciones a Japón	67
I.1. Evolución de las exp. argentinas a Japón en el año 1999	67
I.2. Evolución de las exp. argentinas a Japón en el año 1990	69
I.3. Análisis de las evoluciones	70
I.4. Exp. argentinas de productos alimenticios a Japón	70
C) Necesidad de expansión de las exportaciones argentinas	71
1. Características de las exp. argentinas: Un proveedor marginal	72
2. ¿Por qué Japón como mercado meta?	72
I. El mercado es grande	72
I.1. Población	73
I.2. Nivel de PBN	73
II. El merc. para prod. alim. dif. es grande y altamente diversificado	73
II.1. Consumo anual por familia	74
III. Los productos extranjeros son bienvenidos	75
IV. Se está produciendo una apertura de mercado	75
3. Sectores clave	75
I. Industria basada en Recursos Naturales	75
I.1. Productos alimenticios	76
CONCLUSIONES.	78

NOMINA BIBLIOGRAFICA	86
ANEXOS	87
Anexo 1: Productos Haipiq	87
Anexo 2: Productos de Propóleos Haipiq	88
Anexo 3: Gift Set	89
Anexo 4: Sistema de Indicación para los alimentos de Japón	90
Anexo 5: La Ley del negocio minorista a gran escala	98
Anexo 6: Cuadro de exportaciones argentinas por sectores	100
Anexo 7: Productos que no han incursionado las exportaciones Argentinas a Japón	101
Anexo 8: Rubros/Productos de Exportaciones Argentinas con buenas posibilidades	102
TABLA DE CUADROS Y FIGURAS	
Figura 1: Estructura de Importación de Japón en 1998	59
Figura 2: Estructura de Importación de Japón en 2000	60
Figura 3: Estructura de Exportación de Argentina por grandes rubros 2000	60
Figura 4: Estructura de Exportación de Argentina por grandes rubros 1998	61
Cuadro 1: Nivel de autoabastecimiento japonés de los alimentos principales	63
Cuadro 2: Comercio Bilateral Argentino-Japonés	64
Cuadro 3: Importaciones Japonesas desde Argentina según grandes sectores	65
Cuadro 4: Composición por rubro de las exportaciones a Japón	66
Cuadro 5: Participación argentina en el comercio exterior japonés	67
Cuadro 6: Evolución de las exportaciones argentinas a Japón 1999	68
Cuadro 7: Evolución de las exportaciones argentinas a Japón 1999	69
Cuadro 8: Evolución de las importaciones japonesas y las exportaciones argentinas	71
Cuadro 9: Evolución del PBN 1983-2000	74
Figura 5: Evolución del PBN 1983-2000	74
Cuadro 10: Japón: Importaciones por rubro	77
Cuadro 11: Japón: Importaciones de los alimentos. Ranking de ppales. países proveedores	77
Cuadro 12: Japón: Importación de alimentos por producto	78

Proposición

Hipótesis

Es posible conseguir un óptimo aprovechamiento de la estructura comercial complementaria existente entre la República Argentina y el Japón, si se recibe un adecuado asesoramiento en materia de influencia cultural, de las preferencias sobre el consumo, la complejidad del sistema comercial, y la cultura de los negociadores japoneses.

Enunciado

Las empresas argentinas exportadoras de productos alimenticios diferenciados, al subestimar la importancia de un adecuado asesoramiento en materia de influencia cultural, de las preferencias sobre el consumo, la complejidad del sistema comercial imperante en Japón, como así también la importancia de la comprensión de la cultura de sus contrapartes negociadoras, ven limitadas sus participaciones en dicho mercado. Por consiguiente no se aprovecha al máximo la estructura comercial complementaria existente entre Argentina y Japón.

Contenido y Límites

El área es el Intercambio Comercial entre Argentina y Japón, y el tema, la exportación de productos alimenticios diferenciados a Japón.

Se busca investigar hasta qué punto una compañía argentina sin capacidad de producción a gran escala puede llegar a conquistar el mercado japonés y exportar productos alimenticios diferenciados si entiende el funcionamiento del sistema de comercialización, la influencia de la cultura en sus contrapartes negociadoras y los gustos y preferencias de los consumidores.

Los núcleos de la tesina se basan en que “las empresas argentinas exportadoras de productos alimenticios diferenciados, subestiman la importancia de un adecuado asesoramiento en materia del sistema comercial imperante en Japón, la influencia cultural sobre sus contrapartes negociadoras y los gustos y preferencias de los consumidores”, y “por consiguiente ven limitadas sus exportaciones”.

Propósito

Cuando participé varias veces en la Feria Internacional de Alimentos “FOODEX” en Japón, como asistente para la promoción de exportación de productos alimenticios diferenciados a Japón, mantuve a menudo conversaciones con altos ejecutivos de diversas compañías argentinas. Las mismas giraban alrededor de temas como: “que los negocios con Japón son imposibles”, y “que las demandas de los japoneses eran demasiado severas, principalmente en materia de calidad”. Si bien el consumidor japonés es generalmente muy exigente, para los mismos tal actitud es muy natural. Las diferencias culturales, las ideologías, las costumbres comerciales y el conocimiento de los consumidores japoneses, en cuanto a sus gustos y preferencias, dificultan los negocios. Entonces, la finalidad de este trabajo es demostrar cuán importante son dichos factores si se desea conquistar este mercado.

Importancia

Es importante en el ámbito del comercio internacional el tema planteado ya que para mejorar la balanza comercial de la República Argentina, las compañías argentinas deben expandir sus exportaciones, no solamente en valores absolutos, sino también en cuanto a destinos.

Justificación

Para demostrar la importancia de los factores que se abordan en el trabajo distintos a los requisitos técnicos y aduaneros (ya que estos datos son fáciles de conseguir), se han tomado y consultado las siguientes fuentes.

Fuentes de conocimiento, de procedimientos y de técnicas empleadas

He consultado las siguientes fuentes: 1) de conocimiento bibliográficas: obras especializadas, trabajos editados por diversas entidades, artículos de revista, estudios de mercado; 2) De observación: análisis de las actitudes de los potenciales clientes, y 3) otras fuentes: opinión de especialistas, conocedores del mercado y ejecutivos cuyas compañías han tenido éxito en la penetración al mercado japonés.

Deseo destacar especialmente la colaboración del Dr. Inoue de Japan Management (JMA), encargado de la organización para la promoción de importación de productos alimenticios a Japón; el Doctor Potente (funcionario de la Fundación ExportAr), el Señor Uehara, -ex director de JETRO Argentina-, y la compañía

Aichi S.A. cuyo mercado principal en productos alimenticios es el Japón. Todas las personas anteriormente mencionadas poseen una larga trayectoria en este mercado.

Otros trabajos de investigación sobre el mismo tema

Diversos trabajos se han realizado en cuanto al mercado Japonés, por ejemplo el INFORME OKITA: "Hacia una mayor interdependencia entre la Argentina y el Este Asiático: una nueva oportunidad para la economía argentina", "NUEVAS ALTERNATIVAS PARA LA EXPORTACIÓN DE ALIMENTOS PROCESADOS A JAPÓN", del Consejero de Comercio Internacional Koji Nomoto, etc. Mi trabajo es carácter complementario, ya que si bien trata algunos temas ya abordados por otros autores, amplío, actualizo datos e información y, además, incorporo la aplicación práctica de lo que se enuncia en la teoría.

Período empleado para la elaboración de la tesis

El tema se eligió a mediados de febrero del corriente año y seis meses transcurrieron desde entonces. La etapa de investigación previa duró desde principios de enero a fines de febrero, fecha en que se presentó el proyecto y de esa fecha en adelante se destinó a la elaboración de la tesis.

Demostración

Capítulo I. Influencia de la cultura y los gustos sobre el consumo

A) La influencia de la cultura en el consumo

Los humanos son seres que nacen con necesidades; conforme maduran, el deseo se suma a la necesidad. A diferencia de las necesidades básicas, los mismos surgen del deseo de satisfacción que es superior a la necesidad absoluta. Para satisfacer sus necesidades y deseos materiales, las personas consumen.

La manera en que lo hacen, la prioridad de las necesidades y los deseos que intentan satisfacer y la manera en que las satisfacen son funciones de su cultura que modera, moldea y dicta su estilo de vida. La cultura es la parte del medio ambiente humano hecha por el hombre; la suma total del conocimiento, las creencias, del arte, de la moral, de la ley, de las costumbres y todas las capacidades y hábitos adquiridos por las personas como miembros de la sociedad. La cultura es "todo lo que las personas tienen, piensan y hacen como miembros de su sociedad"¹.

Debido a que la cultura trata del proyecto de vida de un grupo humano, es pertinente para el estudio del marketing, especialmente el de mercados exteriores. Si se considera que el concepto de marketing es la satisfacción de las necesidades y los deseos del consumidor por un beneficio, es evidente que el responsable de marketing debe ser un estudioso de la cultura. De hecho, la cultura predomina en todas las actividades del marketing: en los precios, la promoción, los canales de la distribución y en el producto. Los esfuerzos del vendedor se juzgan en un contexto cultural en cuanto a su aceptación, resistencia o desaprobación. Los mercados y el comportamiento del mercado son parte de la cultura de un país.

1. La cultura y sus elementos

Cada grupo de personas o sociedad tiene una cultura; por que la cultura es la totalidad de la herencia social de la raza humana.

Es 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. Se puede comenzar con un estudio cuidadoso de los elementos de la cultura. Según el libro "Marketing Internacional" del autor Philip R. Cateora, estos son:

- a) Cultura material
 - Tecnología
 - Economía
- b) Instituciones Sociales
 - Organización social
 - Educación
 - Estructura y políticas

¹ Gary P. Ferraro, The Culture Dimension of International Business, Englewood Cliffs, N.J., Prentice may, N.J., 1990, pág. 18

- c) Los humanos y el universo
Sistemas de creencias
- d) Estética

Artes gráficas y plásticas
Folklore
Música, teatro y danza
- e) Idioma

I. La cultura material se divide en dos partes, la tecnología y la economía. La tecnología es el know-how técnico que poseen las personas de una sociedad.

I.1. - Tecnología:

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.

I.2- Economía:

La economía es la manera en que las personas utilizan sus capacidades y los beneficios resultantes. Dentro de la materia de economía, se encuentra la producción de bienes y servicios, su distribución, formas de intercambio, etc.

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 años², 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.

II. 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.

II.1. Organización social

Todos los países tienen sus propios niveles de elite. Sin embargo, 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 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.

Sin embargo, los japoneses no tienen círculos socialmente exclusivos. Publicar un listado de registro social con lo socialmente "elite", sería algo inconcebible. Para ellos, la educación es el pasaporte básico para el éxito si se trata de educación en la escuela correcta; es decir 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 el 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". De ahí la psiquis de los "juken" – exámenes de ingreso que deben dar los alumnos-, que no solamente atañe al alumno sino a toda la familia.

² Según un estudio realizado por la JMA (Japan Management Asociation) en el año 1999.

II.2.- La educación.

Japón posee un alto nivel de alfabetismo. Por ello, puede 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. En consecuencia, los exámenes en cualquier nivel son de importancia capital. 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. Gran parte se aprende de memoria para repetirlo luego en los pliegos de examen. El pensamiento individual, el razonamiento, la iniciativa y la creatividad cuentan menos en su sistema escolar que un conocimiento de hechos. Los estudiantes progresan:

a- si se amoldan bien al grupo;

b- si pueden 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.

II.3.- Grupos sociales

Los japoneses interactúan principalmente en grupos, no como individuos. Tienen grupos que actúan dentro de una gran variedad de estructuras y contextos, pero la aceptabilidad social no es con frecuencia uno de los factores decisivos. La gente pertenece a grupos universitarios, comerciales, de talleres y compañías, grupos legales, médicos o militares. Los agricultores, pescadores y otros interactúan a través de cooperativas. Además, y rebasando líneas sociales en una forma muy diferente, existe una gran variedad de grupos deportivos y recreativos y una gran variedad de clubes. En las décadas pasadas, el dinero se convirtió en un factor para formar nuevos tipos de clubes y grupos para los ricos. Dentro de esta variada red de agrupaciones, la gente descubre sus propios niveles, basados en alto grado en la edad, ocupación o el interés común.

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 conformidad silenciosa ya es difícil.

II.4.- El papel de las mujeres sobre el consumo

Las mujeres están jugando roles activos crecientes como consumidoras abocadas, especialmente hacia los productos conscientes con el medio ambiente y los alimentos sanos.

Según el estudio realizado por Japan Management 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" están adecuadamente cultivados.

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

Otra área en donde han realizado campañas activas es en las ferias de marketing y actividades de venta. A través de sus campañas como defensoras han tenido éxito en la construcción del "período de enfriamiento" en las ventas de una gran variedad de productos y servicios.

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.

III. Los humanos y el universo

Dentro de esta categoría se encuentran la religión, los sistemas de creencias, las supersticiones y sus correspondientes estructuras de poder.

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.

III.1.- Religión

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. En consecuencia, el pueblo japonés tolera todas las religiones. Según el souryo –monje - Sakurai Eishu, del Templo Segakuji, en realidad, son en parte sintoístas, en parte budistas y, tal vez, en parte cristianos. Es posible que los bauticen en ceremonia sintoísta y los entierren con una budista. Todo se mezcla fácilmente. Es perfectamente normal pasarse a una religión que exprese las alegrías de la vida y a otra para eliminar las tristezas. En su concepto “la armonía de la vida tiene muchos aspectos”, 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 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 está 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, aun a veces en sus oficinas, con flores o alimentos allí ofrendados a los dioses.

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 auto iluminación. Los budistas zen, especialmente creen que uno logra un estado mental iluminado por meditación larga y frecuente. Los budistas tratan de aumentar su propio sentido de serenidad. Esto es muy importante para ellos. 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 más importantes o estimadas, por ejemplo, se pueden presentar solamente un día cada año, con la idea de que esta misma temporalidad las hace más apreciadas y respetadas.

III.2.- Superstición

Quienes trabajan con gente japonesa, la encuentra a veces completamente supersticiosa. Muchos se convierten fácilmente en astrólogos o adivinadores de fortuna si toman la decisión de hacerlo. Esto lo encontramos aun en hombres de negocios eficientes con inclinaciones hacia Occidente. Muchas cosas para ellos son afortunadas o infortunadas. Empezar una nueva aventura o una empresa importante puede verse afectado por lo que se considera o no se considera circunstancias o fechas propicias. Esto no se hace por chiste o por ironía. Muchos japoneses lo toman muy en serio, aun siendo personas bien educadas, maduras y en posiciones de gran autoridad.

Aspectos como haber nacido en el año correcto bajo la fase de la luna correcta son también considerados con mucha seriedad. Por ejemplo, no son 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 para cuatro, shi, posee la misma fonética que la palabra japonesa para la muerte. Lo mismo sucede con el número nueve, ya que su significado es agonía.

IV- Estética:

La estética de una cultura está fuertemente entrelazada con el efecto que ejercen las personas y el universo sobre esa cultura; es decir, las artes, el folklore, la música, el teatro y la danza. 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, por ejemplo veneran la grulla como animal de buena suerte: Existe un dicho japonés que afirma que las grullas viven mil años y las tortugas 10 mil años.

Adoran la simpleza, y eso lo podemos ver en sus arreglos florales y el arte del shuji. (caligrafía japonesa expresada en pinceladas gruesas con la utilización del carbón).

Utilizan mucho la combinación del color 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.

V- Idioma

La importancia de comprender el idioma de un país no puede subestimarse. El responsable comercial de éxito debe conseguir una comunicación adecuada; esto requiere una completa comprensión del idioma, así como la habilidad para hablarlo. Los redactores de textos publicitarios deberían preocuparse menos por las diferencias obvias entre los idiomas y más por las expresiones idiomáticas que se usan.

De todos los elementos culturales que un vendedor debe estudiar para adquirir algún grado de empatía, el idioma puede ser uno de los más difíciles de dominar, pero el más importante. Muchos creen que para apreciar completamente el significado verdadero del idioma, es necesario vivir con el idioma durante años. Sea o no el caso, las empresas extranjeras nunca deben dar por descontado que están comunicándose efectivamente en otro idioma. Hasta que una empresa pueda dominar lo vernáculo, debe asegurarse la ayuda de un nacional dentro del país extranjero; aún entonces, el problema de la eficacia de comunicaciones puede persistir. Especialistas sugieren que una manera de resolver el problema es con la ayuda de un traductor cultural: una persona que traduce no sólo entre idiomas sino también entre diferentes maneras de pensar y entre distintas culturas.

El japonés es el lenguaje oficial de Japón. El lenguaje Japonés es de origen desconocido. De todos modos, tiene cierta relación con los idiomas de Asia Central y el coreano.

El japonés tiene un cierto número de dialectos regionales. El japonés estándar, la forma más comúnmente escuchada por televisión nacional y radio, era tradicionalmente el dialecto de la gente con estudios en Tokio, aunque actualmente es comprendida en todos lados en Japón. Aunque el japonés estándar ha comenzado algunos acentos regionales, muchos de ellos permanecen aún fuertemente. Por ejemplo, los dialectos hablados en el sur de Japón –más notablemente en Kyushu y Okinawa- son virtualmente incomprendibles a los que hablan otros dialectos. Residentes del oeste de Japón como Osaka, Kyoto, y Kobe también habla con acentos distinguidos.

El habla japonés es sensitivo a las relaciones sociales. Algunos grados de amabilidad y familiaridad existen para distinguir a los superiores, iguales, e inferiores basados en factores tales como la edad, sexo y estatus social.

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. La escritura japonesa moderna combina los caracteres chinos (*kanji*) con dos listados de sílabas (alfabetos e donde cada símbolo representa una sílaba), *hiragaa* y *katakana*. El *kanji* se utiliza para escribir sustantivos y verbos nativos japoneses, como también muchas de las palabras originados en el chino. Aunque hay decenas de miles de *kanji*, el gobierno ha identificado cerca de 2.000 para el uso diario. Las sílabas *hiragana* son utilizadas como elementos gramaticales y sufijos, mientras que las palabras que no son de origen chino, son escritos utilizando el *katakana*. Los japoneses incluyen muchas palabras tomadas del portugués, alemán, y cada vez más en aumento el inglés. Un ejemplo de palabras tomadas del inglés es por ejemplo: *komputa* (computer). El alfabeto romano es también utilizado comúnmente en avisos y para hacer énfasis y provocar impacto visual. No es poco inusual ver el *kanji*, *katakana*, *hiragana* y letras romanas todas utilizadas en la misma oración.

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.

2. Análisis de los elementos

En un análisis del mercado potencial, hay que considerar los elementos de la cultura y evaluar a cada uno a la luz de cómo podría afectar un programa de marketing propuesto. A pesar de que algunos puedan no tener una repercusión directa, otros pueden estar totalmente implicados. Generalmente, podría decirse que cuanto más completo es el compromiso de marketing o más singular el producto, mayor es la necesidad de un estudio minucioso de cada elemento cultural.

En un mercado, los patrones de consumo básicos, es decir, quién compra, qué compra, la frecuencia de las compras, los tamaños de la compra y demás 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 necesida-

des fundamentales y las distintas formas de toma de decisión tienen fuertes apuntalamientos culturales que son conocimientos críticos para la empresa.

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

Ahora veamos la manera en que la cultura japonesa influye sobre los cuatro elementos del marketing: precio, producto, promoción y plaza. Este último lo trataremos con mayor profundidad en el capítulo correspondiente a sistema de comercial, en el tema sistemas de distribución. De todas maneras, haremos un breve comentario sobre el mismo.

1. 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. Tales cambios, son vistos como fluctuaciones en los precios.

En situaciones de emergencia cuando la provisión es reducida drásticamente por períodos largos, de todas maneras, el gobierno nacional y local toma medida para asegurar la provisión de alimentos pidiendo a un número de chacareros en zonas no afectadas para proveerles alimentos. Anualmente el gobierno asegura a un cierto número de chacareros alrededor del país que siembran vegetales, como cebollas, calabazas, etc., bajo un contrato por emergencias. En otros casos el gobierno debe tomar pasos para facilitar el almacenamiento de alimentos importando alimentos de otros países.

Originalmente las intervenciones gubernamentales en el mercado fueron introducidos 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 Japan Management en su trabajo: "Japanese Consumers": Focus: Prices, si bien el precio no es el factor más importante en el proceso de decisión de compra, actualmente está obteniendo cada vez más importancia. Previo a la explosión de la pompa, los niveles de precios de los productos eran buenos indicadores de calidad junto con las marcas reconocidas. Los productos de bajos precios eran considerados de calidad dudosa. Los precios altos podían ser sustentados, ya que los niveles de ingresos de los ciudadanos eran altos, sin embargo, tras la recesión, la mentalidad de los consumidores comenzó a cambiar. Ya la gente no quiere calidad a cualquier precio. De todas maneras, si la calidad está en cuestión, los consumidores japoneses tienden a buscar mejores alternativas de calidad aún cuando signifique pagar un poco más. Quieren buen valor: esto significa mercaderías y servicios de calidad superior a un precio razonable.

Esta modificación en los hábitos de los consumidores no era de esperarse, ya que por un lado la globalización y la cantidad en aumento de ciudadanos japoneses que viajan al exterior, les permite comparar los niveles de precios de productos con calidad similar en diferentes países.

Como hemos mencionado anteriormente, a causa de la depresión económica tras del fracaso de la economía de burbuja, a partir de la década del 90 se intensifica rápidamente la tendencia de los consumidores a buscar mejores precios. La búsqueda de precios razonables y de "sustancia ante todo" se desarrolla de tal forma que los consumidores 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.

Actualmente, es considerado "fuera de moda" gastar una suma importante de dinero para comprar productos de marca. 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".

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.

Tras años de altos precios en un ambiente estable, los consumidores japoneses ahora se encuentran en medio de una revolución. El cambio de viejos hábitos toma tiempo. Los jóvenes están a la vanguardia en la utilización masiva de tiendas de descuento. De acuerdo a una investigación realizada por el Nikkei Ryutsu Shinbun, el 40% de las mujeres entre 20-30 años realizan sus compras en tiendas de descuento y menos del 10% las mujeres de entre 50 y 60 años.

En fin, tras este análisis podemos afirmar que para el establecimiento del precio, no solamente basta con realizar una simple cuenta, sumando 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. Para ello el exportador argentino, deberá saber previo a la realización de oferta, cuáles son los precios de productos similares que maneja el mercado (se debe poner especial atención de que estén apuntando al mismo target). Teniendo el precio objetivo, se podrá ver si los nuestros son competitivos o no, realizando un análisis retrospectivo. Es decir, al precio que hemos obtenido de un producto similar competitivo, vamos restándole los impuestos vigentes en Japón (3,5% para productos alimenticios) y todos los gastos que pueda incurrir en el proceso de nacionalización y gastos de exportación. El resultado obtenido será el costo del producto en origen al que se deberá llegar.

II. Producto

Según el especialista en marketing internacional y comercio exterior Ricardo Vanella, en su artículo de la sección de comercio exterior del diario "La Nación" de la fecha 30 de marzo de 1999, para exportar un producto, es necesario que exista una demanda correspondiente, que el mismo sea rentable, que se cuente con una capacidad de producción adecuada y que se cumpla con las normativas técnicas establecidas en el país de destino. En síntesis, es importante que el producto sea competitivo.

La competitividad no se basa sólo en el precio. Las decisiones de compra, tanto en el comercio local como en el internacional, a menudo no están fundamentadas sólo en razones de precio, sino también en otros tipos de razones, como pueden ser la calidad, el diseño y la confiabilidad del proveedor. Quien procura establecer ventajas competitivas sólo en el precio, queda -por lo general- con menos defensas para actuar ante un cambio brusco de valores de la competencia o del tipo de cambio del país-mercado de destino. Gran parte de la competitividad pasa, entonces, por la preparación del producto.

La selección y preparación de un producto para exportar requiere no sólo del conocimiento para pretender venderlo, sino también del conocimiento del mercado al cual el producto esté destinado. El estudio de mercado que se debe realizar, sumado a la toma de contacto con potenciales clientes, dan al exportador una visión acerca de cuáles son los productos susceptibles de ser vendidos y en qué mercados.

Una empresa que cuenta con una línea compuesta por diferentes productos deberá comenzar su actividad internacional ofreciendo aquellos que mejor se adapten al mercado-objetivo. Aun así, es muy probable que el exportador necesite modificar algún aspecto de su producto, para satisfacer mejor los requerimientos y gustos de los clientes extranjeros. Las correcciones también pueden ser necesarias debido a eventuales reglamentaciones del país de destino, por su situación geográfica, condiciones climáticas, etc. Inclusive podría ser indispensable, por ejemplo, cambiar el envase y embalaje simplemente por cuestiones de carga y envío. Todo ello hace alusión a la "adaptación de producto", tarea primordial del exportador exitoso.

Antes de vender, la compañía argentina puede necesitar modificar algún aspecto de su producto, para satisfacer mejor las necesidades y gustos de los clientes japoneses.

II.1.- Adaptación del producto:

Puede ser necesario realizar alguna modificación en el producto, en función de eventuales reglamentaciones gubernamentales, de diferencias de gustos y preferencias del consumidor, situación geográfica y condiciones climáticas, estándar de vida, etc. También puede ser necesario, por ejemplo, cambiar el packaging para facilitar la carga y el envío del 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 sí³

b'- el packaging⁴

^{3, 4} No trataré en este trabajo las implicancias técnicas obligatorias necesarias para la introducción de productos alimenticios a Japón, ya que requeriría tratar a cada producto específicamente, sin embargo, adjunto en el anexo para la referencia de los lectores, las leyes concernientes a la indicación de productos alimenticios es muy elevado. Ellos tratan de compensar de una manera natural el estilo de vida ajetreado y estresante que deben mantener por sus exigencias laborales. Tan elevada es esta necesidad de obtención de una vida sana, que están en continua demanda ascendente de productos ecológicos u orgánicos, antibióticos naturales (propóleos y agaricus -hongos-) y de otros que satisfagan dicha necesidad.

II.1.a. Adaptación del producto en sí:

Cuando hablamos de la adaptación del producto en sí, nos referimos a sus características intrínsecas. Si bien existen productos globalizados, que están estandarizados universalmente, cuando nos dirigimos a Japón, debido a las diferencias en los gustos y preferencias, debemos considerar seriamente la necesidad de adaptación del producto.

En el caso de los productos alimenticios, es importante tener en cuenta el paladar japonés, ya que difiere bastante del argentino. Tengamos en cuenta que Japón permaneció con una estructura comercial cerrada hasta hace 50 años atrás; la alimentación -muy baja en calorías-, se basaba en productos marítimos, verduras y arroz. La dieta alimenticia se caracterizó siempre por ser saludable, baja en calorías y suave al paladar. Japón comenzó a abrir sus puertas a la importación recién a partir del año 1955. Hasta entonces, muchos productos alimenticios eran desconocidos en Japón. En los últimos 10 años la entrada de productos alimenticios elaborados a Japón provenientes de todas partes del mundo fue extraordinaria, haciendo posible la oferta de productos autóctonos de los rincones más alejados del mundo. No obstante ello, es una trayectoria demasiado breve como para modificar drásticamente el paladar japonés. Tengamos en cuenta que hasta el producto más globalizado como Coca-Cola, posee un sabor más suave en Japón, si se compara con el que se distribuye en la Argentina.

Entonces, al momento de ofrecer un producto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Lo dulce: no es que no les agrada lo dulce, (por ejemplo, chocolates, mermeladas, helados, galletitas, etc.), sino que el nivel de azúcar al cual están acostumbrados es mucho menor.

Por ello, todos los productos anteriormente mencionados, son menos dulces en Japón que en la Argentina. Uno de los pocos productos cuya dulzura en su estado natural se acepta es la miel. Quizás debido a que por sus propiedades es considerado bueno para la salud.

- Lo fuerte: Prefieren los sabores suaves. Por ejemplo el café comercializado, posee un nivel de cafeína muchísimo menor. La excepción a esta regla se encuentra en los condimentos picantes. Los japoneses son amantes de este gusto (quizás por influencia de Corea). Tal es así que han desarrollado hasta galletitas picantes para snack.
- Las frituras: En general la cantidad de alimentos preparados de esta manera, es menor en comparación con la Argentina.
- Agridulce: Son muy adeptos a este tipo de sabor en las comidas. Son muchas las recetas que existen y además debemos destacar que productos como las hamburguesas y albóndigas, que de ninguna manera es de origen japonés, fueron adaptados para desarrollar el conocido "teriyaki burger" o "teriyaki meat ball".

Mc Donald's también ofrece entre sus menús el combo "Mc Teriyaki Burger", exclusivo para este mercado.

- Lo amargo: En general, no es de preferencia de los japoneses, excepto por Okinawa.
- Lo cremoso: La crema y los quesos si bien eran conocidos por la elite previo a la Segunda Guerra Mundial, no fueron probados masivamente hasta aproximadamente 45 años atrás. Comparando la crema y los quesos comercializados en Japón, también podemos decir que el sabor es más suave. Sin embargo, la aceptación de este tipo de productos ha sido exitosa.
- Lo tierno: Los japoneses consideran que las cosas tiernas son ricas. Muchas veces oímos frases como "Qué tierno... es rico". Un ejemplo muy específico es la carne. Los pocos criaderos que existen en Japón, trabajan sus ganados de tal forma para obtener carne suave. Ellos comprendieron que para ello, necesitaban masajear, peinarlos, hacerles escuchar música instrumental y hacerles tomar cerveza, para finalmente obtener una carne tan tierna como lo que el gusto japonés exigía. La carne comercializada es tan tierna que si bien utilizan cuchillo y tenedor para su consumo, prácticamente el primero es innecesario. Un producto especial que se comercializa con gran auge en Japón es el denominado "shimofuri", que es la carne con la grasa dispersa, que tiene todas las características anteriormente mencionadas.
- Una consideración especial se debe realizar sobre los productos saludables. 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. Desde tiempos remotos se viene difundiendo muchos estudios realizados sobre poderes curativos que poseen los elementos como las hierbas, jengibres, ajos, aloe, ume, hormigas, tortugas. Actualmente el boom del mercado japonés en este tipo de productos

*II.1.a.i. 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 japone-

ses, 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.

Es importante ofrecer un producto con calidad adecuada: En el mercado japonés, los consumidores son severos para chequear la calidad de los productos alimenticios.

Los consumidores japoneses esperan buena calidad de los productos y servicios ofrecidos en el mercado en general y demandan alta calidad en los productos con precios altos. Aún la menor variación o defecto puede molestar a algunos consumidores. Para los alimentos frescos procesados, ellos a menudo evalúan su frescura, el sabor genuino, el valor nutricional o si es o no estacional.

A fin de responder a tales demandas de los consumidores, los importadores ruegan a los fabricantes extranjeros el control estricto de la calidad.

Por ejemplo, a la hora de comprar pescado fresco, tienen un conjunto de criterios para comprar alta calidad. Quieren que los productos no solamente se vean frescos, sino también limpios y con buena forma. Los mayoristas como así también los minoristas deben gastar muchas horas hombre y dinero para mantenerlos visualmente frescos y presentables. Las preferencias de los consumidores por productos con un mejor aspecto a fresco forzó a los minoristas a refutar productos con aspectos raros o productos con menores variaciones o dañados. Algunos consumidores japoneses están dispuestos a pagar dos o tres veces más por ejemplo, por un pescado fresco, en vez de un pescado congelado a un precio menor.

II.1.b. El packaging:

La adaptación del producto no sólo se refiere a sus aspectos técnicos, sino también a cuestiones como la marca y el etiquetado, con las consideraciones correspondientes acerca de símbolos, idioma, colores, unidad de medida, peso, dimensiones, mensajes generados por medio de la marca, etc.

II.1.b.a. Importancia del diseño

Además de competir con calidad y precio, es imperativo lograr una diferenciación de los productos. Por ello, debemos concebir el tema del diseño como un factor estratégico en la actividad de exportación, ya que es un factor para agregar valor al producto.

La concentración de beneficios que los clientes pueden concretamente obtener determina el verdadero valor de un bien. En tal contexto, es indispensable considerar al diseño como un factor para agregar valor al producto, 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, racionaliza los factores que conforman el precio y a menudo mejora los procesos de fabricación. Por todas estas razones, es importante recordar que el diseño es una verdadera inversión, no un simple gasto; y es un bien necesario, no un bien “superfluo”.

El diseño trabaja fundamentalmente sobre dos ámbitos: el funcional, por un lado, y el emocional por el otro. Esto implica, en primer lugar, que el producto debe satisfacer una cierta necesidad del consumidor; este aspecto se refiere al objetivo esencial para el que fue creado, técnica y funcionalmente. Por otra parte, la apariencia del producto deberá ser atractiva, lo que conlleva el uso correcto de texturas, formas colores y apariencia de los materiales.

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. Debido a su consecuente alta competencia, los productores tanto nacionales como extranjeros abocan sus esfuerzos en sobresalir, no solamente en cuanto a precios y calidad intrínseca del producto, sino también en lo referente al diseño de envases y embalajes. Por ello, numerosos son los materiales disponibles en el mercado y la terminación de los mismos es exquisita.

II.1.b.ii. Imagen del producto

La marca de un producto se compara con el apellido que identifica a los miembros de la familia. Representa los atributos (calidad, confianza, seguridad, etc.) que el cliente otorga a los productos que caen bajo dicha marca.

Según el trabajo ya mencionado sobre la tendencia de los “Consumidores japoneses” realizado por Japan Management, los mismos son concientes de la marca. Una bien conocida marca de un diseñador significa historia y tradición de calidad y artificio. Ellos sienten que cuando adquieren bienes y servicios con marca, los fabricantes estarán tras los mismos ofreciendo garantía y servicio post venta.

Este es uno de los aspectos que parece extrañar a los visitantes extranjeros en Japón, ya que los japoneses poseen artículos de alta calidad que superan los supuestos de acuerdo a sus niveles de ingreso o patrimonio. Por ejemplo, los empleados jóvenes se visten con trajes de Giorgio Armani y otras marcas internacionales; mientras las secretarías van a sus oficinas con bolsas de mano de Louis Vuiton. Tal como

sucede en los productos no-alimenticios, los consumidores japoneses son muy particulares acerca de la marca de alimentos que compran. Por ejemplo, algunos son exquisitos acerca de las marcas favoritas de arroz. Otros son muy selectivos en marcas particulares de salsas o con el tofu (queso de soja). Ello se vincula con la fuerte tendencia de respetar las marcas.

Según el tipo de producto, se necesitará que la marca sea incluida en la etiqueta o el envase.

II.1.b.iii. El etiquetado

Otro punto importante en la preparación del producto para la exportación es el atinente a etiquetas, envases y embalajes. Para vender en el mercado japonés es indispensable que los productos se identifiquen y destaquen claramente por medio del envase y las etiqueta en lo referente a formas, colores y leyendas adecuadas.

Los aspectos que debemos 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 consecuentemente considerados 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.

- Idioma:

Si bien técnicamente solamente es necesario que la parte indicadora sea redactada en este idioma, conviene que las etiquetas estén redactadas en el idioma japonés. Esto se debe a que, a pesar de que los jóvenes tienen gran influencia occidental y saben leer en *romaji*⁵, aún no es el fuerte de esta comunidad. El japonés posee 3 alfabetos, que se diferencian por el nivel de dificultad. Actualmente, está de moda utilizar una combinación de los dos primeros⁶.

- Palabras clave

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

Recientemente, a causa del elevado interés en el cuidado de la salud y el medio ambiente ha aumentado la importancia de los productos fabricados bajo los conceptos de “sin daño”, “ecología” y “naturaleza”, tales como: verduras frescas orgánicas, alimentos procesados sin ningún o muy pocos aditivos, detergentes que no contaminan las aguas, productos de la vida cotidiana en cuya fabricación se usan materiales combustibles e incluso sus envases o materiales degradables en la naturaleza y cosméticos con ingredientes naturales, todos enérgicamente apoyados por los consumidores. El Dr. Fujimoto (bioquímico) profesor en la Universidad de Tamagawa y que ha dedicado los últimos 20 años al estudio de alimentos naturales (enfocado en los propóleos de diversos países), asegura que esto se debe a que los japoneses, quienes desde tiempos remotos han basado su vida en torno a la naturaleza y su respeto por ella (podemos verlo en la religión sintoísta), se han visto ante la pérdida acelerada en los últimos 30 años de la misma debido al avance tecnológico, y justamente es esta escasez la que los hace mas dependientes a los productos naturales; afirma que esta tendencia no es valorada muchas veces por países como la Argentina en donde todavía la naturaleza no se ha visto en peligro (si bien cada día somos mas conscientes de esta amenaza).

II.1.c. El envase y el embalaje

También deben ser considerados como parte integral del producto, ya que según el libro “Claves para exportar” de Ricardo Vanella, cumplen las funciones de contener, envolver, proteger e identificar la mercadería.

II.1.c.i. Tamaño

Si bien, tras la Segunda Guerra Mundial, el país se encontraba despoblado y el gobierno japonés promovía la procreación, actualmente lejos está de aquella realidad. Hasta los años 1960, aproximadamente, el promedio de hijos en una familia tipo era de 5-6.

⁵ Terminología japonesa para las letras latinas

⁶ Hiragana y katakana. Este último alfabeto se utiliza para palabras que no sean de origen japonés

Sin embargo, según los datos del censo realizado en el año 2000 en Japón, la cantidad de hijos promedio 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.

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.

II.1.c.ii. - Calidad

La calidad de los envases también es importante. Los japoneses muchas veces destinan diversos productos alimenticios como obsequio⁷. Por ejemplo, en la Argentina, a nadie se le ocurriría ir con un paquete de galletitas de regalo cuando se va de visitas a una casa, pero en Japón no es así. Debido a la forma de los envases y empaques utilizados, hasta un producto tan común como las galletitas pueden utilizarse para tal fin. Los mismos no podrán ser utilizados con esa finalidad, si no cuentan con un sofisticado envase y empaquetado, ya que se considera que los obsequios representan a los que los ofrecen.

II.1.c.iii. - Materiales

Si bien, la calidad de los mismos actualmente no es inferior debido al avance de la tecnología y los materiales disponibles, los japoneses tienen una mayor conciencia por la ecología. Hasta hace unos años atrás, muchos productos alimenticios japoneses contaban con múltiples envases. Siguiendo con el ejemplo de las galletitas, cada una tenía un envase individual, para luego ser envasados en conjunto y algunas veces hasta traía un tercer envase confeccionado en un material resistente como ser de metal. Está de más mencionar la cantidad de material envoltorio derrochado. 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 comunidad para adquirir sólo aquellos productos de empresas que son respetuosas con el medio ambiente. Esto implica no solamente a aquellas empresas que utilizan menos cantidad de materiales innecesarios, sino también que los mismos sean reciclables.

II.1.c.iv. - Color

De la misma forma que en el caso de las etiquetas, el Consejero de Comercio Internacional –Koji Nomoto- afirma que se considera positivo, cuando sea posible, utilizar colores que identifiquen al producto. Por ejemplo, un celeste o un transparente en el caso del agua mineral.

II.1.d. Instrucciones de uso

Por último, es útil tener en cuenta que una gran cantidad de productos requiere instrucciones para su uso. Estos deberán ser claros, apoyándose, cuando ello sea conveniente y oportuno, en fotografías o ilustraciones para facilitar su entendimiento. La claridad y precisión también deberán estar presentes en los textos realizados en los idiomas propios de los mercados de destino. Una traducción mediocre puede causar mala impresión y confusión.

Es muy importante ser conscientes de la repercusión que la buena comprensión de los manuales tiene sobre la correcta utilización del producto, evitando eventuales reclamos y, como consecuencia, pérdida de credibilidad y reputación del productor-exportador.

La importancia de la redacción de los instructivos en japonés depende del nivel de conocimiento de los productos. Si estamos hablando de un simple paquete de galletitas, no requiere que esté redactado en este idioma, es más, ni siquiera necesitaría contar con la misma, sin embargo, otros productos con mayores especificaciones que entran dentro de la categoría productos alimenticios, como los propóleos, sí los requieren. En estos casos, es de vital importancia no solamente contar con un adecuado listado de instrucciones, sino también que esté debidamente redactado en japonés.

III. Canales de distribución⁸.

Debido a la prioridad de las relaciones humanas o amistad en los negocios, que en Japón denominan *ningen kankei*, las empresas que buscan encontrar un distribuidor en dicho país, se encuentran con una barrera que es difícil de derribar: Esto se debe a que muchas veces estas relaciones interpersonales establecidas, se remontan a generaciones y el sentido de *giri*⁹ y *on*¹⁰ tan importantes en Japón están muy

⁷ Este tema se abordará en el capítulo III, Punto F) Hacer obsequios y Favores

⁸ Este punto será abordado con mayor profundidad en el capítulo II, Punto C) Sistema de distribución

⁹ Terminología japonesa para la obligación

¹⁰ Terminología japonesa para el profundo sentimiento de agradecimiento

definidas. A veces, la influencia de este factor es tan fuerte, que incluso un mejor producto o servicio a un mejor precio no son suficientes como para que los distribuidores japoneses decidan realizar el cambio.

Sin embargo, el Señor Uehara, -ex director de JETRO-, afirma que esto no significa que cuando una empresa exportadora se encuentra ante esta situación, las puertas de acceso al mercado japonés están automáticamente cerradas. Por el contrario, se debe reconocer la misma para poder comenzar a trabajar sobre las posibles soluciones:

Como hemos visto anteriormente, los japoneses priorizan el *ningen kankei*: Como cualquier relación de amistad, no se puede construir de la noche al día, sino que se debe ir ganando paso a paso la confianza y el respeto de nuestras contrapartes. Esto requiere tiempo, constancia y perseverancia. Las visitas constantes y contactos permanentes no es una pérdida de tiempo cuando estamos hablando de entablar negocios con los japoneses, sino que a través de los mismos estamos demostrando compromiso y dedicación.

Una buena forma de buscar prospectos 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. Este esperará encontrarlo el siguiente año, en la misma feria, y durante el transcurso del mismo 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, se aconseja a los expositores argentinos que tengan continuidad en la participación (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 vez que logró afianzarse con una firma japonesa, tendrá prácticamente garantizada una relación estable, duradera y fructífera.

Gran parte del éxito, depende de la capacidad negociadora¹¹ del exportador argentino.

IV. Promoción.

La publicidad y la promoción son actividades básicas de la mezcla de marketing para una empresa internacional, ya que los clientes deben estar informados sobre la disponibilidad y valor del producto. Una mezcla de promoción bien diseñada incluye la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal y las relaciones públicas. De todos los elementos de la mezcla de marketing, las decisiones que tienen que ver con la publicidad son las que con mayor frecuencia se ven afectadas por las diferencias culturales que hay en los mercados. Debido a que la función de la publicidad es "interpretar o traducir las cualidades de satisfacción de la necesidad o del deseo del producto o de los servicios en términos de las necesidades, deseos, anhelos y aspiraciones del consumidor", los atractivos emocionales, símbolos, acercamientos persuasivos y otras características de un anuncio deben coincidir con las normas culturales para que sea eficaz."¹²

IV.1. La publicidad

IV.1.a. Diversidad cultural:

Los problemas de comunicarse con las personas de las diversas culturas es uno de los grandes retos creativos de la publicidad.

La comunicación es más difícil debido a que los factores culturales determinan en gran medida la forma en que perciben varios fenómenos. Si el marco perceptual es distinto, difiere la percepción del mensaje mismo.

Por ejemplo, los simbolismos distintos de los colores: si bien para la Argentina el blanco se asocia con pureza, en Japón se asocia con la muerte.

El conocimiento de la diversidad cultural debe abarcar el proyecto publicitario total. Por ejemplo, cuando se introdujo harinas para preparar pasteles instantáneos e Japón: por un lado, en Japón, no se comen pasteles comúnmente, por otro lado, al ser promovidos mediante la noción de que hacer un pastel es tan fácil como hacer arroz, ofendía al ama de casa, que cree que la preparación de arroz requiere de una gran habilidad.

En la Argentina, hemos visto una publicidad de un conocido analgésico que promovía la cura instantánea del dolor de cabeza aún cuando esto no era deseado: ya que el protagonista al ya no sentir malestar debió

¹¹ Este tema se abordará con mayor profundidad en el Capítulo III.

¹² (pag. 550 de Marketing Global)

ir a buscar a su suegra al aeropuerto. Estos enfoque humorísticos tan comunes en Argentina sería absolutamente incompatible con la herencia cultural de Japón, en donde 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.

IV.1.b.- Medios utilizados

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 u 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 mas de un millón de dólares mensuales en beneficios publicitarios.
- Revistas: En Japón, las revistas técnicas se usan ampliamente para promocionar bienes de exportación. En productos importados utilizan con mayor frecuencia las publicaciones en revistas- catálogos emitidos en base a categorización socio-cultural. Estas revistas, reúnen diversos productos como los alimenticios, indumentarias, artículos para el hogar, joyerías, 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.

IV.1.c. - Diseño:

Si se decide emplear algún medio gráfico impresos se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- En materia de calidad fotográfica, sabemos que los japoneses son amantes de las mismas, por lo tanto exigentes en lo referente a la calidad. Por suerte, la Argentina ha evolucionado enormemente. Sin embargo, todavía se ven carencias en algunos aspectos¹³. Muchas veces, los exportadores argentinos, han presentado fotos "caseras" en donde no se podía apreciar la calidad del envase, el diseño de las etiquetas, etc, para publicar algunas fotos de diversos productos. Por otro lado la nitidez de la misma era deficiente, y la luminosidad inadecuada. Como dicen en marketing directo el material gráfico representa las muestras de los productos. Si el mismo no es suficientemente bueno, nadie le prestará atención.
- Colores: Nuevamente la consideración de los colores. Se debe tener la misma consideración que en el caso de la etiqueta y los envases.
- Idioma: Se debe concentrar en la interpretación idiomática, ya que la traducción de un diccionario no es lo mismo. Se aconseja utilizar un intérprete, que tenga familiaridad con ambos idiomas. Las traducciones encuentran innumerables barreras que impiden una traducción eficiente de los modismos idiomáticos y, por lo tanto, obstaculizan la comunicación. La abstracción, la escritura sucinta y la economía de palabras, las herramientas más eficaces del publicista, representan problemas para los traductores.

En el caso de un medio audiovisual:

- 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 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.

IV.2. La promoción:

Son las rebajas, demostraciones en las tiendas, muestras, cupones regalos, venta conjunta de productos, concursos apuestas, patrocinio de actos especiales como conciertos y ferias y muestrarios en los puntos de venta.

¹³ Dato proporcionado por el Dr. Inoue de JMA, encargado de la organización para la promoción de importación de productos alimenticios a Japón.

La actividad de promoción en Japón es muy importante, ya que por un lado, sería una manera de estimular las compras de nuestros productos. Los argentinos sabemos la calidad intrínseca de nuestros productos, pero ¿cómo sabrán los consumidores japoneses del mismo si no lo prueban?

Por otro lado el apoyo en la promoción de ventas nos permitirá mejorar la cooperación con los minoristas e intermediarios, ya que sabemos cuán importante es establecer contactos y brindarles apoyo a los mismos para poder lograr afianzar una relación comercial a largo plazo. Si se decide realizar esta actividad, debemos saber que si bien los japoneses no realizan la elección basada en el precio por encima de la calidad, cada vez mayor es la cantidad de gente en busca de un precio razonable.

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 es muy conocidos tarjetas con sellos¹⁴. 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 todos se los trata por igual pero se los compensa de manera diferente según por ejemplo el monto de compra.

B) Gustos y preferencias de los consumidores japoneses:

1. Cambio de Estilo de Vida

El Consejero en Comercio Internacional -Koji Nomoto-, en su trabajo "Nuevas alternativas para la exportación de alimento 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 la diversificación de las necesidades de los consumidores.

Aunque las exigencias de los japoneses en cuanto a calidad no han cambiado, estos han sumado otros requerimientos en relación al consumo de productos cotidianos tales como que sean naturales, que no dañen la salud ni el medio ambiente. Además, bajo la presión de la caída de la economía, se ha desarrollado la tendencia de los consumidores a buscar, ante todo, sustancia o contenido y a requerir masivamente mercancías con menor precio.

I. Estilo de vida diversificado

Más de 13 millones de turistas viajan anualmente al exterior, promoviendo el acercamiento a culturas y estilos de vida diferentes y productos de otros países. 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 productos y servicios para apoyar a las mujeres que trabajan. 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.

Entonces, se debe analizar si acaso los productos conforman los requerimientos y el estilo de vida de los consumidores japoneses, ya que en una economía madura los consumidores no compran simplemente para satisfacer sus necesidades básicas o para mejorar el estándar de vida. Ellos activamente seleccionan las mercaderías y servicios para conseguir el estilo de vida que desean.

En cualquier sociedad usualmente existe una variedad de criterios que los consumidores aplican para la toma de decisiones. Las diferencias reflejan tanto las diversidades en los estilos de vida como las de las necesidades de los consumidores individuales. La gente joven prefiere cosas que las generaciones más grandes no necesitan. Los ciudadanos senior tienen particulares necesidades en aumento, por ejemplo los cambios fisiológicos debido a la edad.

En la misma sociedad los consumidores a menudo expresan algunos criterios comunes sin importar la edad o la clase socio-económica. Esto es así en parte debido a que las personas que viven en la misma sociedad, a menudo comparten la misma experiencia de vida, como los cambios climáticos y el medio

¹⁴ Programa de fidelización de clientes mas antiguo en Japón: Cada cliente posee una tarjeta intransferible y les estampan un sello en las mismas según el monto de la compra realizada. (dato proporcionado por el Dr. Inoue de JMA).

ambiente natural en donde viven. El tipo de información que reciben como consumidores ayudan a darle forma a sus preferencias y valores que reconoce en los productos y servicios. Ellos deben estar recibiendo mensajes del gobierno u otro líder de opiniones acerca de algunos asuntos urgentes. Al mismo tiempo los consumidores son afectados por los marketineros que tratan de convertir los valores sociales en provecho de los bienes o servicios que desean vender. Y esto es en parte por que los consumidores a menudo comparten la misma o similar interés de sus contemporáneos en su país. Por ejemplo, la gente a través de los grupos socio-económicos y a través de generaciones a menudo comparten una preocupación por la protección del medio ambiente natural y por la conservación energética. 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.

2. Características de los consumidores

Los siguientes son los puntos que los comerciantes han descrito de las características de los consumidores japoneses en general, además de la calidad, precios y marca que hemos tratado en puntos anteriores¹⁵.

I. Moda y tendencia

Los consumidores japoneses están muy interesados en la moda y las novedades. Más que nada lo que quieren es estar bien informados acerca de qué es lo que está de moda. Algunos consumidores, especialmente los mas jóvenes (sin importar el sexo) están orgullosos de seguir la moda.

Las nuevas tendencias son a menudo creadas por los nuevos productos a través de actividades de publicidad altamente visibles como comerciales de TV y Revistas. También aman seguir la moda de las celebridades y tratan de aprender cómo pueden mantenerse a la moda. Este aspecto no solamente abarca a los bienes de consumo tales como la vestimenta, accesorios, autos, etc. sino que incluye también los productos alimenticios.

Años atrás estuvo de moda la comida italiana, tales como la pizza y las pastas, permitiendo así la diseminación de restaurantes de este origen, como también la penetración al mercado de productos para su elaboración como la muzzarella, peperoni, queso rayado, diversos condimentos, etc. Sucedió lo mismo con la comida mexicana, la griega, etc. En 1999 llegó el boom de los vinos tintos. Era la nueva tendencia en bebidas alcohólicas. El furor fue tal que hasta se ofrecían en casas de comidas tradicionales como el sushi. Los conocedores de este tipo de comidas afirman que el sabor del vino hecha a perder la exquisitez del plato y viceversa, sin embargo, los consumidores demandan el producto. 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.

II. Origen

Para alimentos frescos, tienen un particular interés acerca de dónde lo obtuvieron o crecieron. Por ejemplo, los consumidores japoneses eligen arroz, ellos diariamente los etiquetan según la región geográfica donde maduró por ejemplo la prefectura de Niigata. 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.)

III. Seguridad

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

¹⁵ Datos obtenidos por el informe realizado por el Sr. Uehara: "Consumidores Japoneses: distintos enfoques," ex funcionario de Jetro Argentina en abril del año 2000.

Los consumidores que quieren vegetales frescos y seguros parcialmente los cultivan domésticamente. De acuerdo a la más reciente inspección conducida en octubre del 2000 por una de las más grandes cooperativas para el consumidor, el 60% de los consumidores prestaban atención al país de origen, 90% se sentían más seguros 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.

Cerca del 50% de los consumidores decían que no comprarían manzanas importadas, 41% decía que ni siquiera comprarían conservas importadas.

Por el otro lado, cuando ellos se daban cuenta que los productos eran producidos fuera de Japón como ciertos tipos de cítricos y algunos otros vegetales inusuales, como algunos granos europeos, ellos aceptaban que la calidad de los productos eran buenos. Por ejemplo, al 50% de los consumidores no les importaba el país de origen de las naranjas mientras la calidad sea buena. Y ellos eran propensos a comprar coloridos pimientos cosechados en Europa y ajos importados desde China.

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. Ellos a menudo hablan acerca de un producto particular disponible en una estación específica. Y había aquellos que querían comer bien y querían utilizar los mejores ingredientes posibles para preparar sus comidas. La existencia de tales consumidores en la comunidad expone a los consumidores en general al producto final más diferenciado que los productos más ordinarios. En otras palabras, 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; otros se enferman por obtener sugerencias o recomendaciones de aquellos más experimentados. Aquellos que no han podido establecer su propio criterio de selección a menudo siguen las sugerencias de aquellos que son considerados conocedores.

C) Caso especial: AICHI S.A. – Propóleos fraccionados a Japón

1. Análisis transcultural del consumidor japonés:

El siguiente cuadro muestra una aproximación al análisis transcultural del comportamiento del consumidor que debiera identificar aquellos aspectos de una cultura que son críticos para desarrollar una estrategia de marketing definitiva. Se ha aplicado al mismo el análisis realizado por la empresa Aichi S.A. para la exportación de propóleos fraccionados a Japón.

Principios generales del análisis transcultural del comportamiento del consumidor japonés

Determinar las motivaciones relevantes en las culturas:

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

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 a productos elaborados con componentes químicos.

Determinar los patrones característicos de comportamiento:

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

Estos productos no solamente son adquiridos por personas con alguna enfermedad en especial, sino que también lo buscan aquellas personas que quieren mantener un estilo de vida sana en armonía con su cuerpo.

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

Esto varía según la situación: si el consumidor se encuentra en una situación de salud que requiera mayor cantidad de los propóleos o no, pero en rasgos generales, la frecuencia es mensual.

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

El tamaño de envase oscila entre 15c.c. a 45 c.c.

- *¿Alguno de estos comportamientos característicos entra en conflicto con el comportamiento que requiere este producto?*

Ninguno entra en conflicto.

Determinar qué valores culturales amplios son relevantes para este producto:

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

El propóleo 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 el slogan es "Cuidemos a los nuestros...".

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

Se identifica con la importancia del respeto hacia los mayores. Y el respeto incluye además el sentimiento de cuidarlos, de darles lo mejor como una manera de demostrarles gratitud por el esfuerzo que han puesto ellos en criar a sus hijos ya que tienen la convicción de que lo que uno es se debe gracias a lo que sus padres les han podido brindar a lo largo de sus vidas. Los japoneses se mueven con un gran sentido de "giri" que es una idea penetrante del sentido del deber y la obligación por los que están por debajo y por encima de uno.

Por otro lado, los japoneses poseen una rica herencia en todo lo concerniente a alimentos o medicinas naturales. Si bien el propóleo entra bajo la categoría "alimentos naturales" en su clasificación arancelaria, no debemos omitir que al tener efectos curativos diversos, los japoneses lo relacionan con medicinas naturales, y tienen una gran aceptación en la comunidad.

Determinar formas características de la toma de decisiones

- *¿Muestran los miembros de la cultura una actitud estudiada 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?*

Este aspecto era de vital importancia para la comercialización de propóleos debido a que este producto está relacionado con la salud. En un mundo en donde hay tantos "comerciantes" que no tienen escrúpulos y tratan de obtener ganancias inclusive poniendo en peligro la salud de las personas, es muy difícil obtener la credibilidad de las personas con simples palabras, si es que no provienen de alguna fuente confiable. Los japoneses dudan mucho de fuentes externas desconocidas, creen más en las palabras de un especialista o estudioso en la materia de nacionalidad japonesa. Por ello, se buscó trabajar en conjunto con el Doctor Fujimoto de La Universidad de Tamagawa (pionera en materia de análisis y estudios de propóleos). La relación se afianzó desde que se comenzaron a realizar análisis comparativos entre los propóleos de diversos orígenes (Brasil, China, Argentina y Uruguay). Obteniendo como resultado que los propóleos de Origen Uruguayo y Argentino eran de mejor calidad que los de otros países debido al método de extracción y el origen botánico.

- *¿Tienen los miembros de la cultura a ser flexibles o rígidos para aceptar nuevas ideas?*

Se puede decir que los japoneses son flexibles a la aceptación de nuevas ideas.

- *¿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 otro lado, un precio bajo en los propóleos puede ser visto como un producto que no es 100% original o de buena calidad.

Evaluar los métodos de promoción apropiados para la cultura

- ¿Qué papel ocupa la publicidad en la cultura?

En Japón las publicidades masivas, son eficaces para productos masivos, la seriedad que el producto propóleos requiere, no puede ser alcanzado por este tipo de publicidad, ya que los japoneses lo tomarían como de "baja categoría" por su masificación. Debido a que es 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. También es una buena manera participar en ferias especializadas.

- ¿Qué problemas con el idioma existen que no pueden traducirse en esta cultura?

En un principio, se utilizaba la palabra "PROPOLIS" en letras romanas, en la etiqueta de los productos. Sin embargo, se descubrió durante las participaciones en FOODEX (Feria internacional de Alimentos y Bebidas que se realiza anualmente en Japón) que si bien los japoneses podían leer dicha palabra, (en carteles grandes) debían pararse y tomarse su tiempo para leerla completa y asimilar. Esto no era debido a un problema en el tamaño o la tipografía, sino que no estaban acostumbrados a leer en letras romanas (especialmente en personas de mediana edad en adelante). Debido a ello, se decidió incorporar a la etiqueta la palabra "PROPOLIS" en katakana también.

- ¿Qué tipo de vendedores aceptan los miembros de la cultura?

En este tipo de productos con altas especificaciones, se requiere que los vendedores tengan un conocimiento profundo acerca del tema. Los consumidores japoneses son muy exigentes en cuanto al tema y están acostumbrados al lema "el cliente es el más importante". En materia de salud, no escatiman el tiempo para obtener toda la información de aquello que está consumiendo. Estos tienen que saber contestarles todas las inquietudes que los mismos posean. Por ello la empresa Aichi S.A. optó por asesorar constantemente a sus representantes en el exterior. Aichi se encuentra en continuo estudio de las propiedades del propóleos y de cada uno de sus artículos. Mantiene constante feedback con los mismos realiza charlas especiales en cada uno de sus viajes al Japón.

- ¿Están disponibles tales vendedores?

Al ser Japón un país con un nivel de educación elevado, es bastante más fácil encontrar este tipo de vendedores que tomen la parte de capacitación continua de manera abierta y eficaz.

Determinar 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.,

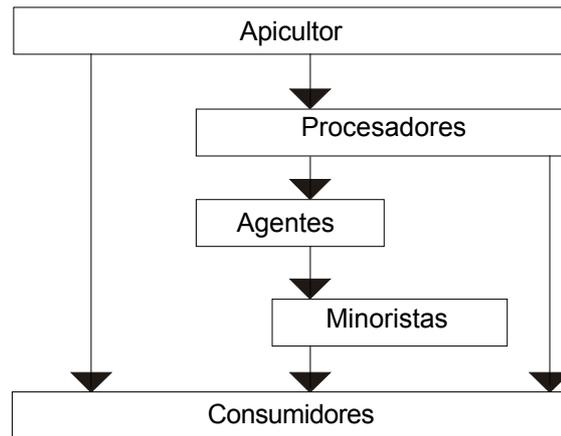
- ¿Cómo juzgan los consumidores a los diferentes tipos de minoristas?

El propóleos es un producto que todavía es nuevo para los consumidores, por ello se requiere buena descripción acerca del uso y la eficacia en el momento de venta. Por ello algunos proveedores dan a los compradores, una guía en cuanto a cantidad y método de uso. Otros proveedores tienen oficinas de consulta y sistemas de club de miembros de propóleos. Los minoristas optan por aquellos que puedan ofrecer un mejor tipo de asesoramiento.

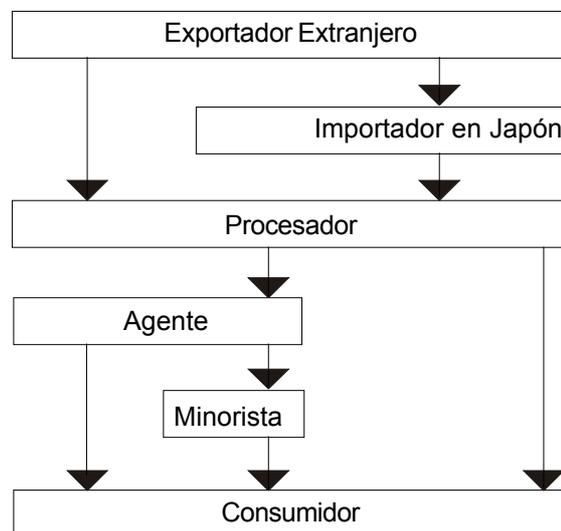
- ¿Se aceptarían fácilmente los cambios en la estructura de distribución?

Si bien, la estructura de distribución mas utilizada es la que se menciona abajo, los japoneses están aceptando cada vez mas nuevas formas de distribución. Por ejemplo, se está utilizando mucho la forma de venta directa puerta a puerta, aunque esto requiera de una adquisición mínima de productos.

Según un estudio de mercado realizado por JETRO (disponible en la pág. de internet: www.jetro.go.jp: Market Information: Natural Honey), la siguiente es la cadena de distribución disponible para los Propóleos producidos en Japón.



La cadena de distribución para propóleos importados, según el mismo estudio de mercados, es:



2 . La adaptación de los elementos del mix de marketing

I. Precio

Para el establecimiento de los 10 productos de propóleos destinados a Japón, se tuvieron en cuenta no solamente los costos, gastos y utilidades, sino también los precios de la competencia y la influencia de los mismos sobre los consumidores.

Los brasileños, quienes fueron los pioneros en la comercialización de estos productos en Japón, habían establecido el precio del mismo en un promedio de U\$S 45, Aichi S.A., no podía establecer un precio inferior a los mismos (si bien podían hacerlo considerando la estructura de sus costos), debido a que los consumidores japoneses considerarían sus productos como de una calidad inferior. Al tratarse del cuidado de la salud, la percepción de la calidad es de vital importancia.

II. Producto

En el caso de Aichi S.A., posee 21 productos diferentes con propóleos, sin embargo destina a Japón 10 de los mismos, ya que son los productos que más se adecuan a este mercado.

II.1. - Adaptación del producto en sí:

Se realizaron las siguientes adaptaciones intrínsecas de los siguientes productos:

- Las cápsulas de propóleo y polen. En el mercado interno, se comercializa en cápsulas de color verde. Si bien los consumidores japoneses, consideraban que las cápsulas eran fáciles de ingerir, éstos mostraban una actitud negativa ante los mismos, debido a que las cápsulas de color eran considerados por los

mismos como algo nocivo para la salud. Se decidió por ello cambiarlos por un color transparente (Ver fotos Anexo II).

- Los caramelos de propóleos y miel, tenían un gusto demasiado fuerte para el paladar japonés. Mediante un método de degustación por parte de varios testadores, se llegó a la conclusión que se resolvía el problema agregando extractos de limón en el proceso de fabricación.
- Poseen también un producto exclusivo para el mercado japonés: el raw mesh propolis. Es sabido el gran favoritismo hacia las bebidas alcohólicas de los japoneses. Existen en el mercado varias bebidas alcohólicas que promueven la salud en crecimiento. Ahora, Aichi desarrolló un formato de propóleos granulados cuyo fin es la incorporación de alguna bebida seca (como vodka, ron, sake) al mismo.

Imagen del producto:

- Los caramelos duros tenían problemas en el formato. En el proceso de inspección de calidad de los mismos se halló que algunos llegaban al empaque rotos y a otros llegaban sin la envoltura. También se halló que los japoneses lo consideraban de poca calidad por su inadecuada terminación. Al compararlos con los caramelos que se comercializan en Japón, se encontró la deficiencia. Primero: Todos tenían el mismo formato y tamaño, segundo: la superficie de los caramelos parecían de seda, y tercero: el tamaño de los caramelos argentinos en general eran demasiado grandes. (Ver Anexo II)

II.2.- Adaptación del packaging:

Aichi S.A. ofrece los "gift sets": combinaciones diferentes de productos para ser utilizados como "oseibo" o "chuugen". El oseibo es un gran momento para que los japoneses destaquen el fin de año. Este coincide mas o menos con nuestra navidad, por que los presentes se pueden dar en cualquier día de diciembre, pero no mas tarde del 31, ya que demuestra el agradecimiento por todo lo sucedido durante el año. Buenos regalos para dar en esta época son paquetes de alimentos elegantemente empacados, vino o licor. Esta es la época en que los negocios generalmente envían regalos a la gente con quienes han tenido contactos comerciales. Por otro lado el ochuugen (mediados de Julio) es otra época para dar regalos y bonificaciones.

Debido a que la presentación de los obsequios son considerados como la representación de uno mismo, se gasta sumas importantes en los mismos. Ya hemos visto cuán importante es el diseño en los productos para los consumidores japoneses; por ello, y por una cuestión de que la terminación del packaging que agrupaban los distintos productos no llegaba a satisfacer el sofisticado gusto japonés, y dado que las cajas llegaban en mal estado en el proceso de envío, se optó por buscar fabricantes de cajas y envoltorios en Japón. Cada una de las combinaciones consta de 2 productos. El envase individual y sus etiquetas quedan inalteradas, pero se empaquetarán en cajas master y se envolverán en destino. (Ver anexo III)

II.2.a.- El envase y el etiquetado:

- El producto mas fuerte de Aichi es el extracto líquido de 15 c.c. y 30 c.c. Este se envasaba en un principio, en recipientes de color marrón transparente, de baja calidad. Se optó por utilizar envases fabricados en Italia de color blanco con una franja dorada ingresados al país bajo el régimen de importación temporaria. El mismo tiene una etiqueta negra esmerilada (ya que los japoneses prefieren la superficie esmerilada a la brillante) con tipografía en color dorado, (esta combinación de colores le da mas categoría al producto) es decir, mayor sensación de calidad. Se incorporó en katakana la palabra "PRO-POLIS" para una mejor identificación y fácil lectura, y se comercializa bajo el impulsor de posicionamiento "Black label". Según encuestas realizadas en la feria Foodex, esto modificó enormemente la percepción de calidad del producto en comparación con la presentación del mismo producto en años anteriores. (Ver anexo II)
- Los caramelos: Inicialmente se presentaban en bolsas transparentes con una capacidad de 145 gramos. Actualmente, se envasan en envases de pet para ser utilizados para regalos, con capacidad de 90 grs. y 145 grs. La etiqueta posee un fondo de combinación de colores marrón y arena, que representan al producto. (Ver anexo II)
- La miel con propóleos, miel crema y miel con panal y los caramelos, utilizan el mismo envase pet bomba o cilíndrica, con la diferenciación en las etiquetas. Cada una tiene un diseño o combinación de colores diferentes. Esto se debe a que el formato debía ser uniforme para permitir la combinación de los mismos productos en el gift set. (Ver anexo I y II)

II.2.a.i. - Tamaño:

- Los tamaños que se eligieron, no fueron al azar. Por ejemplo, en la Argentina los consumidores de miel optan por los envases de 500 grs. o 1000 grs.: sin embargo, 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. (Ver anexo I)

- Los caramelos con propóleos en la Argentina se distribuyen en las tiendas dietéticas en bolsas de 1 kg., los consumidores naturistas argentinos, prefieren comprar los caramelos sueltos, inclusive sobre los paquetes individuales. En Japón, esta práctica es distinta, por lo cual, el envase de 1kg. no es viable. Optan por los envases de 90 a 145 grs. (Ver anexo I)
- Los tamaños de los envases de los extractos líquidos, cápsulas y polvo se han elegido para poder colocar tanta cantidad del producto correspondiente al consumo normal mensual.

II.2.a.ii.- Calidad:

Para mejorar la calidad de los mismos se realizaron los siguientes cambios:

- Caramelos: De la bolsa de nylon individual a los frascos de pet de 90 y 145 grs.
- Extracto de propóleos: De los goteros de vidrio marrones, a los goteros de cerámica de industria argentina. Finalmente se optó por adquirir estos últimos, pero de una calidad superior desde Italia mediante el régimen de admisión temporaria.
- Cápsulas y Polvo: De envases de plástico flexibles, a otros envases del mismo material más rígido y estable en su base.

II.2.a.iii. - Color:

- Los goteros se eligieron de color blanco, ya que por un lado, los goteros marrones además de tener una calidad inadecuada, eran utilizados por otras compañías. Entonces, no se diferenciaba adecuadamente los unos de los otros. Se optó por esta combinación, debido a que llamaba mucho la atención. Por otro lado, la mayor parte del color blanco del gotero, era cubierto por la etiqueta negra. Además, al ser la caja individual de color negro con tipografía dorada, el blanco no era lo que más se destacaba del producto. Lo mismo sucede con las cápsulas y los propóleos. (Ver anexo II)

II.3. Instrucciones:

En este aspecto, debido a las profundas explicaciones que requiere el propóleos, se trabaja con panfletos con fotos de cada uno de los productos y explicaciones (en cuanto a cantidad a ingerir y formas de uso y su eficacia). Los mismos están redactados en idioma japonés. Esto es de vital importancia en este producto en particular, por que son excesivas las palabras técnicas relacionadas con la salud, que difícilmente entendería una persona con un nivel del idioma inglés básico. (Ver anexo I, II y III)

III. Promoción

Aichi S.A. prefiere realizar sus esfuerzos, en las actividades de promoción antes que en publicidad. (Aunque actualmente está trabajando sobre la inclusión de algunos de sus productos en la Revista-Catálogo Purity Club). Esto se debe, por un lado, a la falta de capital ya que los costos publicitarios en Japón son muy elevados. Por otro lado, al tener tantas especificaciones el producto, lo importante es apoyar en la educación del personal de venta para que estos puedan disipar las dudas de los consumidores.

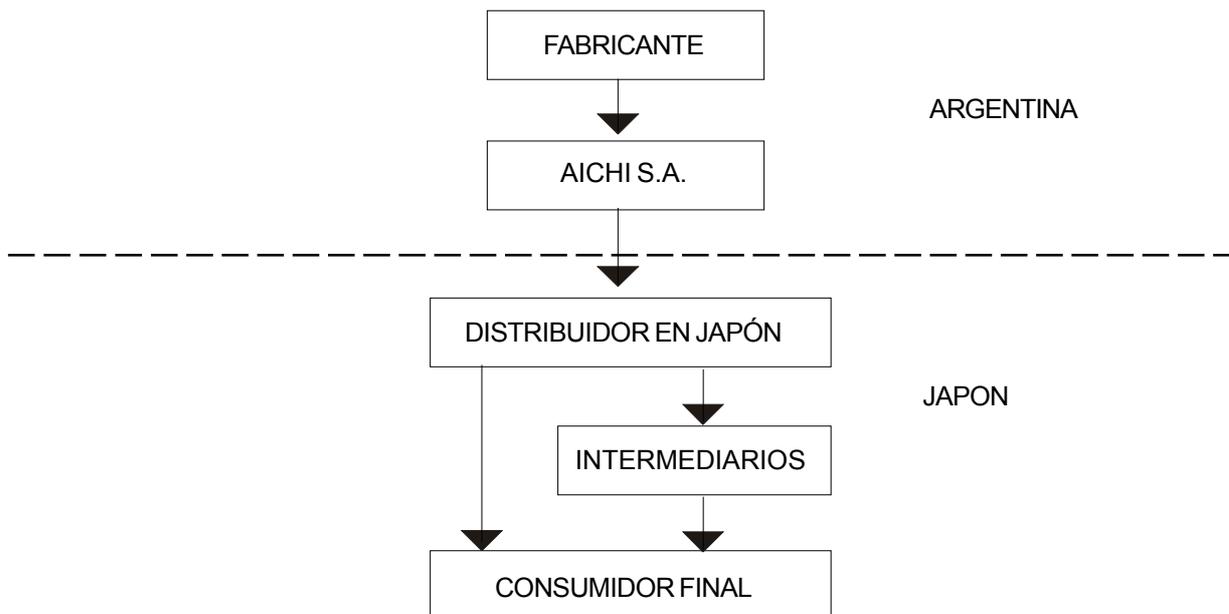
Destina la mayor parte en patrocinios de seminarios y charlas educativas realizados en el campo. Organiza eventos con invitados especialistas en el tema para difundir las propiedades de los propóleos y nuevos hallazgos obtenidos en conjunto con el Dr. Fujimoto de la Universidad de Tamagawa.

Por otro lado, participa desde hace 6 años en la Feria Internacional de Foodex en Japón.

IV. Plaza

Si bien, no realiza ventas directas, utiliza un sistema de distribución bastante corto. En Japón posee un distribuidor. Es un intermediario comerciante, con derechos de venta exclusivos en este país. Trabaja en estrecha cooperación con Aichi, ya que éste le brinda información sobre nuevas tendencias, productos y variaciones en el mercado.

La siguiente sería la estructura del canal de distribución:



Capítulo II. Complejidad del sistema comercial de Japón

A pesar de los recientes cambios, cuando se intenta comercializar los productos en Japón, muchas compañías que intentan ir directamente a la fuente, o intentan mantener las mismas prácticas que en el mercado local, se encuentran con grandes resistencias: no sólo debido a las presiones ejercidas por las grandes compañías mercantiles con el apoyo del propio gobierno, sino también por aspectos técnicos de las cadenas de distribución y elementos socioculturales que influyen sobre las mismas. A continuación veremos cuáles son los desafíos que deben afrontar los exportadores argentinos y tras ellos, los tradicionales y los nuevos métodos de entrada para finalmente concluir con sugerencias y recomendaciones que deberían ser tenidas en cuenta.

A) Características de las redes internas

1. *Shosha*

La competencia abierta nunca ha sido una parte real de la herencia japonesa. Al ser gente de grupo, no individualista, durante mucho tiempo, se ha acostumbrado a la acción colectiva (que, en realidad, a los occidentales les parece muy similar a una colusión). Esta acción colectiva es liderada por el propio gobierno. Los monopolios están profundamente arraigados a la vida comercial del Japón. Generalmente son legales y legítimos.

Las compañías mercantiles, que se llaman *shosha*, desempeñan un enorme papel en el comercio internacional del país. Las *sosha* o Compañías Mercantiles son un tipo único de empresas creadas en Japón, según la definición dada en la página www.jftc.or.jp por el Consejo de Comercio Exterior de Japón, y una compañía mercantil es una organización que no solamente participa en varios tipos de manufactura, sino que también actúa como un distribuidor intermediario de productos, servicios e información. Además, con frecuencia tiene intereses directos en los mayoristas y tiendas al detalle; igualmente a veces es su propio exportador y con barcos propios. Por otra parte, también puede suministrar las materias primas necesarias, importando frecuentemente para distribución dentro de sus propias instalaciones.

Esto significa que una industria manufacturera de pequeño a mediano tamaño puede estar inserta una mayor organización que involucra a bancos, exportadores, importadores, agentes de compras y agentes locales del mercadeo japonés.

Según Alison R. Lanier en "Cómo trabajar y negociar con los japoneses", para negociantes extranjeros, esto puede resultar totalmente frustrante. Con frecuencia tienen que luchar con papeleo interminable en lugar de negociar directamente. Esto puede ser una gran decepción para quienes les gusta ir directamente a la fuente.

2. Sistema Keiretsu

Algunas empresas obtienen ventajas competitivas sustanciales no sólo de los aranceles proteccionistas sino de la forma en que están organizadas y de su relación con otras empresas. El keiretsu, una forma única de organización empresarial que vincula a las empresas en grupos industriales, puede estar proporcionando a las empresas japonesas una ventaja competitiva sustancial sobre las organizaciones no keiretsu.

En el libro "Marketing Internacional" de Philip Cateora, se afirma que los keiretsu descienden de los zaibatsu, enormes conglomerados que virtualmente controlaban la economía japonesa antes de la Segunda Guerra Mundial. Cuatro de los zaibatsu mas grandes Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo y Yasuda contaban aproximadamente con un cuarto de todos los activos industriales japoneses. Los zaibatsu fueron prohibidos después de la Segunda Guerra Mundial y los keiretsu surgieron como una variación.

Actualmente existen 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 los keiretsu del 78% del valor de todas las acciones de la Bolsa de Valores de Tokio.

Los keiretsu 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 interés bajo) a bajo costo.

Existen tres tipos de keiretsu¹:

- 1- financiero
- 2- de producción
- 3- de ventas y distribución.

Los keiretsu financieros son federaciones 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.

El keiretsu de producción o vertical es una red de relaciones interconectadas y a largo plazo entre un fabricante mayor y sus proveedores principales. Los keiretsu verticales son pirámides de empresas que sirven a un solo fabricante que dicta virtualmente todo, incluyendo los precios que pagara 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.

La tercera categoría, el keiretsu de ventas y distribución, es un proceso de manufactura y distribución integrado verticalmente. La empresa comerciante, el centro de un 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.

A pesar de que los keiretsu están organizados alrededor de una de las actividades centrales, comparten muchas características. Los miembros del grupo generalmente compran una pequeña cantidad de las acciones de los 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.

Los altos directivos del banco principal del grupo o de la empresa comercial tienen generalmente juntas directivas interconectadas y clubes de presidentes, de tal modo que los altos ejecutivos de las empresas principales pueden reunirse. La propiedad cruzada de acciones es muy común entre las empresas miembros, como lo es el intercambio de directores de apoyo.

Existen fuertes relaciones del comprador y el proveedores entre los miembros del grupo y por lo menos el 30 %, o como máximo un 50%, del negocio de las empresas miembros se realiza entre miembros del grupo. Los miembros se dan trato preferencial los unos a los otros como clientes y vendedores.

¹ Clasificación según CATEORA, Philip, "Marketing Internacional", España, 1995, p. 58

Podría parecer que el sistema keiretsu conduciría a la indolencia típica de una industria que se convierte en un monopolio; pero los keiretsu mantienen una fuerte competencia con los otros grupos keiretsu en Japón. Cada grupo sigue el llamado “principio de conjunto”, es decir, tienen una compañía en cada industria importante –químicos, electrónica, comercio de construcción, minería y demás. Así, cinco o seis competidores bien respaldados competirán fuertemente dentro del mercado japonés.

Se critica el sistema keiretsu. Es evidente que los keiretsu de Japón, verticales y horizontales, restringen el flujo de importaciones hacia Japón y muchos japoneses piensan que el poder del keiretsu y su control de la distribución ocasionan precios más altos, ineficiencias que conducen a precios más altos y menor variedad para los consumidores.

Fuera de Japón, los keiretsu favorecen el comercio entre las empresas miembros y casi siempre apoyarán a sus propios proveedores en su país o en el extranjero antes de comprar a un extraño. La primera elección es una empresa keiretsu, la segunda es un proveedor japonés, la tercera es una empresa local.

B) Métodos de entrada

Las decisiones con respecto a los contactos iniciales dependen del método seleccionado para la entrada al mercado japonés. La selección del método de entrada es una decisión a largo plazo que no puede modificarse fácilmente, y por esta razón debe recibirse el adecuado asesoramiento² sobre los mismos y ponerse mucha atención y cuidado en la selección entre varias alternativas disponibles.

El informe de realizado por JETRO sobre los Métodos de Entrada³, clasifica los mismos en: 1) métodos de entrada tradicionales, y 2) Nuevos métodos de entrada.

1. Métodos de entrada tradicionales:

- Unión con fabricantes japoneses: La unión con fabricantes de productos relacionados y complementarios proveen al exportador una cadena de distribución con la menor inversión. Se deben tener en cuenta factores como la cobertura de distribución, el staff de venta, las políticas de precio, la participación de mercado, las utilidades y demás elementos intangibles como la imagen de la marca.
- Establecimiento de una liaison office: Estas permiten a la compañía extranjera monitorear directamente el desempeño de sus socios japoneses y de sus productos en el mercado a un costo mínimo.
- Establecimiento de una compañía de ventas propia: Aunque es el más costoso y consume mayor tiempo, el mismo puede proveer mayor flexibilidad y control sobre todas las fases de las operaciones.

2. Nuevos métodos de entrada:

- Unión con minoristas japoneses: Debido a la tendencia en donde el consumidor está ganando poder, algunas de las grandes cadenas de minoristas han comenzado a realizar uniones con fabricantes extranjeros, obteniendo así productos con un ahorro substancial en costos que permite transferir directamente al consumidor. Para los fabricantes extranjeros, tales arreglos combinan un acceso altamente económico al mercado japonés con la ventaja de la experiencia que poseen los minoristas japoneses.
- Catálogos y otras ventas directas: Japón ha sido testigo de la llamada “importación personal”, a través de los cuales los consumidores no utilizan una cadena de distribución normal para obtener productos extranjeros a un precio reducido (aunque los mismos son sensitivos a la fluctuación del valor del yen). La importación personal es realizada usualmente a través de catálogos o publicaciones en revistas que se dirigen al público target deseado. Las compañías que desean capitalizar esta tendencia ofrecen a los consumidores la opción de pago vía tarjeta de crédito, ya que así este último puede obviar la necesidad de adquirir divisas y utilizar otros métodos de pago poco familiares a los consumidores japoneses.

Koji Nomoto⁴ –Consejero de Comercio Internacional- afirmó que toda compañía que decida utilizar este método de entrada deberá tener en cuenta las siguientes sugerencias para la confección de catálogos y publicaciones de revistas: utilizar colores que identifiquen al producto (por ejemplo negro en el caso de los propóleos), evitar la combinación de colores fuertes (ya que va en contra del gusto japonés, excepto los nativos de Okinawa), utilizar palabras claves como “natural”, “ecológico”, “saludable”, “sin daño” etc., y argumentos de fuerte atracción sobre ella (por ejemplo: -cerveza... hecha con agua natural y 100% de malta), tener una especial consideración del idioma, ya que en materia de alimentación es obligatorio que los textos de los mismos estén redactados en japonés.

² Existe un número de organizaciones no lucrativas que brindan asesoramiento en esta materia: como ser Jetro, Fundación ExportAr, Agencias Diplomáticas y Consulados, Cámara de Comercio e Industria Japonesa, etc.

⁴ El Sr. Koji Nomoto de Ntrade Support, exhibió la temática “El mercado de alimentos procesados en Japón” el 2 de Octubre de 2000, en el Palacio San Martín durante el Seminario “Nuevas Alternativas para la Exportación de Alimentos procesados a Japón” organizado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, la Fundación ExportAr y Jetro.

C) Sistema de distribución del Japón

La cadena de distribución que uno decide utilizar afecta el futuro volumen de ventas. La decisión que la empresa toma sobre este aspecto será de suma importancia. Se comete un grave error si se aborda el tema con el mismo criterio que el mercado local. Aunque muchas nuevas tendencias que facilitan la distribución de los productos extranjeros están apareciendo, el sistema de distribución japonés tiene aspectos únicos porque han sido desarrollados en contextos históricos específicos. Se debe obtener un adecuado asesoramiento en cuanto al funcionamiento del mismo y comprender que los diversos motivos por los cuales se desarrollaron estos tipos de sistemas de distribución para poder realizar una adecuada elección del mismo.

1. Características del sistema de distribución en Japón:

En el trabajo realizado por la JETRO⁵, acerca del Sistema de Distribución en Japón, afirma que si se compara el sistema de distribución en Japón para productos alimenticios con los que uno encuentra en nuestro mercado, generalmente se encuentra lo siguiente:

- 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.

2. Fundamentos del desarrollo del sistema de distribución

Históricamente, el sistema de distribución de Japón refleja la gran densidad de la población del país. El sistema de distribución se desarrolló en respuesta a factores como el limitado rango de negocios en donde los consumidores podían realizar sus compras, la alta frecuencia de la visita de los consumidores a dichas tiendas para adquirir pequeñas cantidades de productos y la demanda del consumidor por una línea completa de mercaderías de mayor calidad en vez de precios bajos, el delivery y otros servicios. Todo esto, llevó a la existencia de un elevado número de mayoristas que brindan servicios para un gran número de minoristas. Algunos tipos de mercaderías pasaban por manos de más de un mayorista –por ejemplo, el mayorista primario, luego el secundario- antes de ser vendido de minoristas a consumidores. La otra razón habría estado relacionada más profundamente con las necesidades y deseos de los consumidores japoneses. Como su estándar de vida mejoró, los deseos de los consumidores japoneses por una mayor variedad de productos aumentaron. Fueron guiados para probar no solamente nuevos productos, sino también más de estos nuevos productos; bienes más interesantes e inusuales reunidos de todas partes del mundo para renovar sus experiencias.

Comenzaron a ser mas conscientes en la moda. Los negocios trataban de exhibir una gran variedad de productos para satisfacer las necesidades en crecimiento de los consumidores japoneses.

Las tiendas minoristas eran abastecidas por numerosos vendedores mayoristas debido a que cada mayorista se especializaba en proveer ciertos tipos de productos solamente. Así, el sistema de distribución comenzó a ser cada vez más complejo y la cadena más larga e incluyen mayores números de intermediarios en la planificación de mayoristas. Cada uno cumplía su función y contribuía a hacer los negocios más atractivos o convenientes, pero al mismo tiempo más costosos.

3. La complejidad del sistema de distribución incumbe también a los propios japoneses.

El sistema de distribución interno del Japón no solamente hace sufrir considerablemente a los exportadores del resto del mundo, sino también a los propios japoneses. Es único, y de ninguna manera planeado para ayudar a una compañía extranjera gaijin⁶ a penetrar al mercado japonés con un producto nuevo.

Como hemos visto, 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. La década de los 90 ha sido un período difícil para la distribución japonesa, pues se ha visto sometida a fuertes presiones que han inducido a cambios en algunos aspectos de la comercialización a medida que, tanto el consumidor como el sector oficial, han ido reconociendo la necesidad de hacerla más eficiente. No obstante algunos cambios sustanciales producidos, muchas prácticas y sistemas tradicionales persisten y el sistema de distribución –en muchas ocasiones- constituye una barrera importante a la importación de bienes y servicios.

4. Influencia sociocultural sobre la cadena de distribución

A los componentes técnicos de la distribución, hay que agregarle los elementos socioculturales. Muchas empresas japonesas son renuentes a interrumpir relaciones estables y duraderas con proveedores

⁵ disponible en la página www.jetro.go.jp

⁶ Gaijin: palabra utilizada para extranjero.

locales tradicionales: aún cuando un proveedor extranjero puede ofrecer un producto superior a un precio más conveniente. Esto se debe a que su sociedad grupal se encuentra íntimamente entrelazada. La distribución de bienes se basa en estrechas redes personales de familia, amigos y colegas. A veces estas redes se remontan a generaciones, con obligaciones recíprocas, gran confianza y expectativas claramente definidas. No debe sorprender a los extranjeros la dificultad de irrumpir en un sistema tan cohesionado. 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.

A su vez, estas prácticas pueden solucionar el problema que existe respecto a la capacidad de un proveedor extranjero para cumplir con los compromisos contraídos o asegurar servicios de postventa cuando estos sean necesarios. Un error frecuente en los exportadores argentinos es la renuencia a llevar a cabo una tarea de apoyo a sus distribuidores japoneses.

Gran 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. Conocimientos, o al menos interés, en algún aspecto de la cultura japonesa, es otro elemento que puede contribuir a lograr contactos personales más estrechos. Este punto se abordará con mayor profundidad en el capítulo III.

Los contactos iniciales con empresas japonesas habitualmente 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. Suele seguir una sucesión de reuniones con diferentes componentes 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.

Por otro lado, en algunas ocasiones los exportadores argentinos no demuestran la constancia y perseverancia a la que están habituados tanto sus competidores de otros países como sus potenciales contrapartes japonesas. 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.

5. Numerosos estratos de distribución

Japón siempre ha sido un país de pequeños tenderos. Siguen teniendo mayor cantidad de minoristas que cualquier otro país industrial importante.

La cifra anunciada es de 1,6 millones de pequeños almacenes⁷.

Más allá de estos pequeños almacenes hay 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 que el producto casi no puede sostener.

6. Los cambios

Sin embargo, hoy las cosas pueden estar cambiando con bastante rapidez, porque no son solamente las compañías extranjeras a las que se cierran las puertas. Lo mismo ocurre con firmas japonesas que tratan de iniciarse, abrir mercados en áreas nuevas o aumentar su participación a través de instrumentos como tiendas de descuentos, almacenes abiertos las 24 hs, centros comerciales y similares.

Los mismos japoneses están tratando de expandir de manera diferente las agencias de distribución.

⁷ Dato obtenido de "Estadísticas Comerciales/Estadísticas por categoría de negocios (2000)" por el Ministerio de Industria y Comercio Internacional.

Todo el sistema está bajo la poderosa administración MITI. Este se basa en una Ley de 1974 que enmaraña todo el sistema en papeleo burocrático. MITI ofrece orientación administrativa, naturalmente con sus propias metas en mente.

Sin embargo MITI dice que “*están en un proceso de cambio dinámico*”.

La mejor esperanza se finca en la presión del exterior y del propio pueblo japonés, a medida que comprenden con más claridad los inauditos precios que están pagando por los bienes, frente a los consumidores de otros países.

D) El menudeo en Japón

1. La revolución minorista

El mundo minorista del Japón es para un extranjero, una extraordinaria combinación de rareza y abundancia, servicio e ineficiencia. Es juzgado por muchos que lleva un retraso, al menos de 15 años, en comparación con otros países desarrollados. Por otro lado, mientras el concepto de servicio es recientemente descubierto o redescubierto por muchos países, los minoristas japoneses, continúan enfatizando en el tema en un grado sin paralelos.

El patrón de consumo de los japoneses ha cambiado en los recientes años. Una razón, es que el ingreso real no ha podido mantener su ritmo de crecimiento. Los índices del precio al consumidor han aumentado solamente de una manera modesta en los últimos años en comparación con los índices de otros países como Estados Unidos, Francia y Gran Bretaña. Pero los niveles de precios intrínsecos se han mantenido altos.

Los consumidores aceptaban los precios altos en el pasado cuando los ingresos se encontraban en aumento. En ese entonces, los precios altos eran percibidos como una garantía de calidad y un nivel de servicio no disponible en ningún otro lugar. Por medio de las exposiciones limitadas hacia los productos extranjeros, el mercado minorista encontraba poca resistencia de los consumidores. Aún los turistas japoneses en el extranjero tendían a desembolsar en los outlets de propiedad de los Japoneses solamente por conveniencia.

Cuando la pompa económica en Japón se derrumbó, entrando en un período de recesión, los tiempos extras fueron eliminados y los salarios reducidos: la seguridad laboral se debilitó significativamente. Los consumidores japoneses se adaptaron rápidamente dando entrada a una nueva era de “Valor por dinero”, idea que reemplazó al de: “Marca a cualquier precio” como lema principal.

Otros factores no económicos también ayudaron a revolucionar el sistema de menudeo. Tradicionalmente, los mayoristas y distribuidores habían mantenido el poder sobre los minoristas. Un reciente estudio realizado por los consultores McKinsey & Compañía muestran que para la industria de alimentos, solamente los mayoristas contabilizaban el 30% del mercado, comparado con el menos del 3% de los Estados Unidos.

La desregulación fue el motor de cambio. La reforma de la Ley de Minoristas de Gran Escala en 1992 y 1994 (ver anexo II) han liberado a los numerosos minoristas de las esposas impuestas por la ley original de 1974, la cual apuntaba a proteger a los pequeños y medianos negocios.

Los avances tecnológicos en materia de computación y comunicación han ayudado a eliminar la confianza de tanto los minoristas como fabricantes sobre los mayoristas y distribuidores como fuente única de información. La tecnología también trajo reducción de costos y racionalización de la distribución, permitiendo a muchos fabricantes y minoristas tomar ventaja de este proceso. El desarrollo de la diseminada instalación del sistema de puntos de venta ha revolucionado la industria minorista.

2. Perfil de la Industria minorista

La industria minorista en el Japón tiene un número de factores que la distinguen de los países occidentales. Los más importantes son: a) un pasado con una fuerte regulación (actualmente en proceso de eliminación); b) una menor utilización de autos como medio de transportes para ir de compras y c) la importancia de las tiendas departamentales en la vida de la mayoría de los ciudadanos.

La regulación, primariamente a través de la Ley de Minoristas a Gran Escala, es una razón para que continúe existiendo un gran número de pequeños y medianos almacenes y una relativamente pobre proliferación de grandes tiendas y shoppings.

Más allá de tal regulación, la existencia de numerosos pequeños minoristas se debe a la planificación física de las ciudades y comunidades. La gran mayoría de los japoneses viven en comunidades densamente pobladas. En esas comunidades muchos negocios, clínicas, estación de trenes, etc. se encuentran a una distancia que se puede realizar caminando. Si no pueden caminar a los mercados, cuentan con los más desarrollados sistemas de transportes públicos como colectivos y trenes, que les permite fácilmente llegar a lugares donde encontrar más negocios.

Los consumidores japoneses no solamente buscan mayor cantidad de productos frescos, sino que compran con mucha más frecuencia. Realizan visitas a pequeñas tiendas varias veces a la semana aún haciendo una compra mayor los fines de semana. Resulta más conveniente para los japoneses tener numerosos negocios en sus barrios donde realizar las compras diarias, en su camino de regreso del trabajo.

Las numerosas compras semanales, aún cuando trabajan, se debe a cuestiones de hábito y la necesidad que sienten de obtener productos frescos. Imagine en una semana regular, usted vuelve a casa a pie, compra vegetales como papas, cebollas, zanahorias, y una gran verdura con grandes hojas como los repollos chinos, u otro repollo, etc. Sólo podría hacerlo llevando un poco variedad de productos por vez y repitiéndolo varias veces a la semana.

Aunque muchos japoneses comenzaron a tener autos en 1970 y 1980, no lo utilizan diariamente para hacer sus compras, por que las zonas céntricas y las comunidades suburbanas están densamente pobladas y los negocios son numerosos. La mayoría pueden caminar hacia sus negocios para comprar las cosas que ellos necesitan diariamente. En muchas comunidades urbanas y suburbanas, van de compras a pie o en bicicletas, diariamente o varias veces a la semana. Las calles no son lo suficientemente anchas para manejar. El área comercial principal resulta demasiado caro y no hay espacio asegurado para estacionar.

Los negocios, aún los supermercados más grandes, están demasiado cerca de sus hogares para ir en auto. En tales áreas, la alternativa popular a la caminata es la bicicleta. Aún hoy en muchas comunidades muy pobladas, los negocios pequeños reemplazan al supermercado; hay típicas calles para hacer compras en la ciudad, o hay líneas formadas por pequeños negocios y tiendas.

La situación difiere en pequeñas ciudades. Allí, los empleados utilizan el auto para ir a sus trabajos porque no tienen un sistema de transporte público tan desarrollado que circulen en pequeños intervalos diarios. En tales comunidades, mayor cantidad de personas manejan hacia grandes supermercados o negocios.

Por otro lado, en las comunidades rurales, la mayoría de los adultos tienen sus propios autos. Cada uno maneja hacia sus lugares de trabajo o hacia los negocios por elección propia, dependiendo en qué es lo que necesitaban comprar, ellos manejan relativamente largas distancias.

Aunque los residentes de las comunidades urbanas y suburbanas pueden manejar, la planificación física de la comunidad en sí a menudo previene la alternativa de las áreas comerciales a desarrollar sin reemplazar los negocios más pequeños existentes. La eliminación de los numerosos y pequeños negocios por grandes locales no ha sido tan fácil, debido a que los residentes compran de personas que viven en la misma comunidad: ellos suelen tener relaciones personales que trasciende la operación comercial. Tanto el comerciante como consumidor prefieren depender el uno al otro, ya que de esta manera podrían ayudarse en caso de emergencia, etc.

A menudo hay una gran oposición por los propietarios de pequeños negocios como también de los consumidores para la apertura de nuevos supermercados de gran escala. Los argumentos están basados sobre el cambio en el tejido humano de la comunidad. Aquí es en donde la regulación gubernamental juega un rol: el proceso por el cual se obtiene una aprobación de la comunidad local es largo en sus procedimientos y a menudo toma mucho tiempo. Los esfuerzos para conservar el tejido de una comunidad antigua y las maneras tradicionales de hacer negocios reunieron apoyo aún cuando ello significara productos más caros para los consumidores en tales negocios tradicionales.

3. Tipos de minoristas

El menudeo en Japón puede ser dividido en los siguientes sectores⁹:

- I) Tiendas departamentales
- II) Cadena de negocios (incluyendo supermercados y tiendas de mercaderías en general)
- III) Tiendas de conveniencia
- IV) Tiendas de descuentos
- V) Minoristas sin tienda, como los de entrega por correo.

1. Tiendas departamentales:

Las tiendas departamentales se distinguen de las cadenas de negocios por la siguiente definición del Ministerio de Comercio e Industria Internacional de Japón (MITI): Una tienda departamental tiene mas de 50 empleados y no es un establecimiento de auto-servicio, vende una gran variedad de productos, ninguno de los cuales representa menos del 10% o más del 70% de las ventas. La definición sirve para dos tipos de tiendas departamentales según el tamaño. Pero la necesidad de almacenar una gran variedad de produc-

⁹ Clasificación realizada por el MITI (Ministry of International Trade and Industry) según el Informe "The Retail Revolution" llevada a cabo por JETRO, disponible en la página www.jetro.go.jp

tos hace que la mayoría de las tiendas caigan dentro de la categoría de “gran tamaño”-de más de 3.000m² en Tokio y otras grandes áreas urbanas, y 1.500m² en otros lados-.

La cadena de tiendas departamentales más antigua en Japón es Mitsukoshi, la cual tiene una historia que data del negocio de kimono del siglo XVII. Hoy en día, las tiendas departamentales son consideradas como un monumento en Japón y posee un prestigio que en otros países es incomprensible. Por ejemplo, los regalos envueltos con los papeles de una tienda particular le da a ese regalo mayor valor comparado con aquellos mismos productos envueltos en una tienda de menor prestigio.

Las tiendas departamentales enfatizan tan fuertemente en el servicio y el número de personal de ventas disponible para ayudar a los clientes, que asombra a las personas acostumbradas a ver mostradores de servicios vacíos en muchos países. Estas tiendas usualmente tienen la ventaja de una ubicación fácilmente accesible desde las oficinas y estaciones de trenes. En realidad, a menudo forman el hub de las terminales de estaciones. En una era de competencia en aumento, sus estrategias de supervivencia incluyen un continuo aumento de productos y servicios personalizados.

II. Cadenas de negocios (supermercados y negocios de mercaderías en general)

Tradicionalmente, estos negocios y almacenes de auto-servicio cuentan con una superficie mayor a 500m². Están abiertos menos de 12 horas diarias y cierran antes de las 21:00 hs. MITI los subdefine por tamaño y categorías especiales. En término de ventas totales, las cadenas de negocios alcanzaban a las tiendas departamentales en 1977 y las diferencias entre ambas se han ido ensanchando desde entonces. Actualmente las cadenas de negocios superan a las tiendas departamentales en un 37% de su valor.

Mientras que las tiendas departamentales tradicionales están ubicadas usualmente en las ciudades céntricas, los supermercados y otras cadenas de negocios se encuentran en el suburbio. Originalmente, la atracción principal de las mismas era su conveniencia pero criticados por sus precios altos. Debido a la protección que recibían por el efecto de la Ley de Negocios Minoristas a gran escala –que dificultaba el establecimiento de la competencia-, las cadenas de negocios no veían la necesidad de brindar descuento. Sin embargo, la desregulación modificó tal situación y los supermercados presentaron muchos cambios en sus sistemas de distribución. Una relativamente fácil manera de establecimiento de puntos de venta, ha diversificado las mismas en tiendas de conveniencia.

III. Tiendas de conveniencia:

MITI clasifica las tiendas de conveniencia a aquellas que poseen una superficie de ventas entre 50 y 500 mts², emplean menos de 50 personas y operan más de 12 horas diarias. Muchas cadenas de tiendas de conveniencia operan las 24 horas, ya que su target son los estudiantes y la gente joven soltera. Las mismas lideran en productos “snack”.

Las tiendas de conveniencia se han diseminado tanto en los años recientes que ahora es posible encontrarlas en algún cualquier rincón remoto del país. El número total de las tiendas de conveniencia creció de unos 43.510 puestos en 1993 a unos 60.240 en el año 2000, según el Libro Anual de Datos de Tiendas de Conveniencia.

La cadena de tienda de conveniencia representa una interesante mezcla en términos de historial y financiamiento. La de mayor importancia, Seven-Eleven en Japón, comenzó como un Joint venture entre una compañía estadounidense e Ito-Yokado,

El supermercado Daiei rankea el puesto número dos en el negocio de tiendas de conveniencia a través de dos cadenas: Lawson y Sun. Otra cadena de supermercados Seiyu, es el propietario de Famili Mart, y ocupa el tercer puesto. La tiendas de conveniencia no sólo son manejadas por minoristas –el cuarto operador más importante el Yamazaki Baking –una compañía pastelera.

Este tipo de menudeo, triunfaron debido a sus ubicaciones (a menudo en áreas con pocos minoristas), sus largas horas de apertura y una forma de trabajo eficaz –son la vanguardia en las instalaciones de puntos de venta y la entrega justo a tiempo. Como una regla, no ofrecen descuentos, pero están siendo presionadas para que lo hagan.

IV. Tiendas de descuento:

Las tiendas de descuento incluyen una amplia variedad de minoristas, desde mercaderías en general hasta tiendas de licores, vestimenta y negocios de productos electrónicos. Algunas tiendas han mantenido un gran éxito a través de los años - negocios especializados en áreas de venta de productos eléctricos al menor como Akihabara en Tokio y Nipponbashi en Osaka-. Pero solamente en los recientes años, especialmente desde la liberación de la Ley de Negocios Minoristas a gran escala, han comenzado a desplegarse.

Las tiendas minoristas generalmente se abastecen de mayoristas sin la posibilidad de devolución de productos no vendidos (una práctica que prevalece en los demás sistemas al menudeo en Japón). Los precios competitivos muestran signos de que las tiendas de descuento comienzan a generalizarse.

Los precios son entre un 20-30% menor que los recomendados por los fabricantes, según los datos de la "Agencia de Planeamiento Económico".

V. Ventas por correo

Hasta hace unos años atrás, la compra vía correo era despreciada por la mayoría de los consumidores japoneses. La imagen de un producto barato y tonto era difícil de combatir, especialmente durante el boom de mediados de los años 80 cuando los consumidores buscaban la marca en los productos. Pero, cuando la pompa explotó, los consumidores comenzaron a buscar una combinación de precios atractivos y facilidades de pago.

Esta tendencia fue alentada por un número de mujeres que trabajan, quienes han limitado el tiempo para salir de compras. La presencia en aumento de negocios bien establecidos de ventas por correo estadounidenses, con una fuerte reputación de calidad, también ha contribuido a cambiar la imagen de este sector. Aun así, las ventas directas por correo representaban solamente el 1.3% en 1993 según la Asociación Directa de Marketing del Japón.

El correo directo todavía se está estableciendo en Japón y la competencia de las tiendas de descuento han eliminado a algunas compañías del negocio. La reestructuración de este sector está encaminada, debido a exploración de los medios electrónicos como internet, correo electrónico y televisión por cable, como medios de enlace de ventas.

4. Tendencias:

I. El aumento en el descuento:

El aumento en el descuento o rebaja coincidió con la explosión de la burbuja de la economía en Japón.

La rebaja llegó tarde a Japón, pero el entusiasmo con el que los consumidores domésticos están aceptando esta nueva tendencia es dramático. Unos pocos años atrás, las únicas tiendas de descuento en Tokio eran los minoristas de electrónica en Akihabara y unos pequeños negocios de venta de cosméticos y productos diversos en Okachimachi. Aun estos outlets especiales ofrecían rebajas limitadas. En los supermercados y las tiendas departamentales, los consumidores apenas podían obtener una rebaja del 10% durante promociones y temporadas de liquidación.

El aumento de la rebaja coincidió con la explosión de la burbuja de la economía en Japón, el cual a mediados de 1980, había transformado al consumidor japonés en un fanático de los lujosos fabricantes extranjeros de productos de marca. El hambre por tales productos de prestigio era tal, que hasta las pantuflas para el uso exclusivo en los baños eran adornados con nombres de marcas y logos.

Pero tras ese boom vino la recesión a principios de 1990, los consumidores comenzaron a buscar valor por dinero. La presión ocasionada por la recesión permitió la apertura del menudeo a precios reducidos de productos importados. Al mismo tiempo, numerosos turistas japoneses comenzaron a viajar al extranjero, dándose cuenta de la gran diferencia de precios entre los productos japoneses y los de otros países.

El poder de los mayoristas en el sistema de distribución japonés se debilitó debido al aumento en la comunicación directa entre los fabricantes y minoristas, reduciendo precios de los productos debido a que muchos intermediarios fueron eliminados.

La última tendencia en tiendas de descuento son los "centros de poder", un enorme mall que ofrece grupos de tiendas descriptas como "category killers", ya que realizan fuertes descuentos para cierta categoría de productos.

II. Los precios minoristas recomendados desaparecen gradualmente "Tatenesei"

Los precios de los bienes producidos en fábricas son determinados por la ley de la oferta y la demanda. De todos modos, en Japón, las fabricas tenían mayor control sobre el mercado en el pasado. Mediante la aplicación de una regla denominada "tatenesei" los fabricantes demandaban que los precios que ellos querían para sus productos sean respetados a través de los distintos componentes de la cadena de abastecimiento.

Hay muchas razones por las cuales tanto los fabricantes como los mayoristas y minoristas apoyaban al tatenesei: La primera razón se debía a la situación del mercado durante el período de la recuperación económica y subsecuente crecimiento económico después de la guerra en 1950 y 1960: en donde los fabricantes mismos gastaron sus propios recursos en la construcción de sus cadenas minoristas. Con sus propios recursos financieros, los fabricantes dieron apoyo a los pequeños minoristas en comunidades alrededor del país y los ayudaron a crecer, organizándolos y financiándoles campañas de venta y actividades promocionales para sus nuevos productos.

La segunda razón se debía a que en general, la provisión de un nuevo producto y la actualización de los productos fueron menores que el rápido crecimiento de la demanda de los consumidores de tales productos. Debido a la persistencia de tal situación durante el período de rápido crecimiento económico, los fabricantes podían establecer las condiciones por las cuales ellos ofrecían sus productos a los mayoristas y minoristas. En el pasado, sobre la condición de que los minoristas y mayoristas podrían devolver los productos a los fabricantes, los productos al menudeo tenían los precios que los fabricantes establecían para cada producto. Y, debido a que el crecimiento de los negocios de los minoristas dependían de una provisión continua de nuevos productos y productos actualizados, consentían a los fabricantes y manejaban los productos bajo las condiciones establecidas por los mismos.

Una tercera razón se debió a que los consumidores afirmaban el valor de los productos mediante los precios minoristas sugeridos y apreciaban las ofertas que obtenían cuando los productos eran ofrecidos a un precio menor que el precio minorista sugerido.

Sin embargo, en 1991, la Comisión de Comercio Leal dictaminó que ciertas categorías de productos no podrían estar sujetos al precio minorista recomendado.

III. La Diversificación en el menudeo:

Las nuevas compañías que entran al mercado han posibilitado a los consumidores japoneses la elección de una gama más amplia de productos y precios.

La industria minorista en Japón ha cambiado dramáticamente durante la década pasada y todavía continúa la transformación. El poder estaba en manos de los mayoristas y los distribuidores, y los minoristas estaban divididos en tiendas departamentales, supermercados, minoristas especializados y los pequeños locales "vea y tome". En los años recientes se ha visto dilucidar el poder de los mayoristas hacia nuevas formas de menudeo.

Las tiendas de conveniencia han comenzado a ser una parte integral del menudeo en Japón. Además hay depósitos, tiendas de descuentos y "power centres", tiendas de "100 yenes" (especie de todo por 2\$) y compañías de correo directo. Recientemente, minoristas extranjeros y el método de correo directo comenzaron a ser más agresivos en la entrada del mercado japonés.

Estas nuevas formas de entrada al mercado ha traído a los consumidores japoneses una amplia variedad en la elección de productos y precios.

Capítulo III. Diferencias culturales con los negociadores japoneses

Al trabajar con personas de otra cultura, tenemos que ser conscientes de lo que cada persona está o no está tomando en cuenta. Ninguno de nosotros podemos tener en cuenta todas las cosas, pero es importante saber que tendemos a seleccionar en forma diferente, dependiendo de nuestra formación y herencia pasada.

Una carencia de empatía y conocimiento de la influencia cultural en las prácticas empresariales puede crear barreras insalvables para el establecimiento de las relaciones de éxito. Aunque los japoneses pueden ser como nosotros en algunos aspectos, las diferencias existen y pueden conducir a la frustración, a la falta de comunicación y finalmente, a oportunidades de negocios fallidas si no se entienden o no se les da una respuesta apropiada.

Si las empresas argentinas no son flexibles en sus propias actitudes y no aceptan las diferencias en los patrones básicos de pensamientos, encontrarán impedimentos y obstáculos para alcanzar resultados satisfactorios en las transacciones empresariales.

No se requiere que los ejecutivos de la empresa argentina abandonen su manera de ser y cambien para adecuarse a las costumbres japonesas, sino que deben ser conscientes de las costumbres de este país y estar dispuestos a ajustarse a aquellas diferencias que puedan ocasionar malos entendidos. Para lograr una adaptación efectiva de debe tener conciencia de la cultura propia y el reconocimiento de que las diferencias de los otros puede causar ansiedad, frustración y un mal entendimiento de las intenciones de nuestra contraparte japonesa.

A) Creencias y actitudes básicas

Conocer las creencias y actitudes básicas nos permitirá intencionalmente concentrarnos y llegar a entendernos.

En el trato con los japoneses, vale la pena el esfuerzo. Son gente orgullosa y tienen mucho de qué sentirse orgullosos: prácticamente no hay analfabetos en su país.

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

Lo importante es entender las numerosas diferencias que se presentan, especialmente en las suposiciones y expectativas de ambos lados. Necesitamos aceptar que lo que parece normal para ellos puede no parecernos a nosotros y viceversa. Si ambos entendemos eso claramente y lo mantenemos en mente cuando trabajamos juntos, podemos evitar muchos malos entendidos, confusiones y aún hostilidad de ambos lados.

1. Sentido de grupo

Todos los que provenimos de países con espacio suficiente nos sentimos presionados cuando nos encontramos en grupos durante mucho tiempo o cuando nos sentimos demasiado organizados.

Los japoneses son conformes; se sacrifican; seden sus propios derechos ante los de miembros más antiguos de la familia, por ejemplo. Lo vemos frecuentemente. Los occidentales generalmente ponemos más énfasis en las generaciones actuales y futuras que en las de aquellos cuya vida ya está próxima a terminar. Nosotros no creemos que un hermano mayor o un miembro —más respetado— de cualquier grupo al cual pertenezcamos, tenga mayores derechos que nosotros.

En Japón, el individualismo en realidad 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 deben estar, o algo tan simple como que no los presenten a los visitantes casuales que llegan a la oficina.

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. 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.

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 se quedarán callados. Pero se sienten heridos y habremos perdido terreno con ellos.

2. El rango

Para los japoneses es muy importante.

Aunque la estructura organizacional japonesa, muchas veces parece ser igual que en otros países, existen algunas diferencias que no siempre son evidentes.

¿Cómo se determina el rango? ¿Cómo podemos decir dónde, a qué jerarquía de esta sociedad vertical pertenece un individuo determinado? ¿Cuánto respeto espera cada uno de ellos?

Tanto los jóvenes como los de rango inferior se inclinan primero ante el de más edad o la persona de rango. Las venias pueden ser más superficiales o más profundas, de acuerdo con sus percepciones 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. Debido a este mecanismo, un empleado de rango menor en una división tendrá una influencia más activa que una persona de posición elevada. 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 instintivamente, pero visiblemente, por su propio sistema de categorías. Observe 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).

1. ¿Quién es un buen líder ante los japoneses?

Los japoneses escogen a sus líderes con calidades personales en mente, más que con habilidades especiales, experiencia o conocimientos. Se observa a la gente joven cuando están saliendo de las filas. Los seleccionados para promoción no son necesariamente los más brillantes y ágiles. Probablemente son

los que mejor escuchan, los que mejor armonizan, lo que trabajan con lealtad, firmeza y tranquilidad. Aún en los niveles altos, las promociones frecuentemente se hacen por lealtad y antigüedad, más que por desempeño propiamente dicho.

II. Las mujeres

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

Ellos pueden intentar seguir el *Lady first* cuando están en otros países, pero eso les puede despertar alguna risita nerviosa: señal de su incomodidad. Las mujeres occidentales no deben prestar atención a esa sonrisita, sino simplemente aceptar la cortesía elegantemente.

Uno descubre que los hombres japoneses generalmente no le ayudan a las mujeres a cargar maletas, bolsas con víveres o cosas así. Ni son bienvenidas las mujeres en las reuniones sociales por la noche después del trabajo, tan frecuentes entre los hombres. Ellos esperan que se queden en casa, listas para dar la bienvenida y consentir al marido a cualquier hora (y en cualquier condición) que llegue¹.

Naturalmente, cuando los japoneses están en un país occidental, los hombres se adaptan a las costumbres de allí, en diferentes grados. Sin embargo, sus esposas generalmente permanecen muy recatadas y retraídas. Ese es su modo de ser. Por otra parte, la mayoría no está acostumbrada a que las incluyan en la misma forma sociable que es usual en muchos países. Además, muchas de ellas no conocen los idiomas extranjeros.

II.1. Las mujeres en el lugar de trabajo

En el Japón, el hogar está primero. La honorífica palabra esposa significa dentro del hogar. Excepto para aquellos miles que trabajan en empleos de servicio o líneas de montaje, las mujeres en el Japón no se estimulan para que trabajen fuera del hogar. Esto es cierto, en parte, por temor a quitar buenos empleos a los hombres y porque se cree firmemente que la delincuencia juvenil tiene sus raíces en niños que no tienen a sus madres en la casa.

Sin embargo, las mujeres más jóvenes y cada día mejor educadas ya no están dispuestas a seguir siendo tan dóciles y apacibles. Su deseo de formar parte del mundo laboral, de participar en el crecimiento del Japón y desempeñar un papel más importante en la sociedad, cada día es más fuerte. El doctor Shozaburo Kimura² dice: "*En los próximos diez años, el término shufu (ama de casa) dejará de usarse. Aun cuando se casen, las mujeres japonesas no tendrán la carga del manejo del hogar que tuvieron sus madres, ni dedicaran tanto tiempo y esfuerzo en la crianza de sus hijos. Más mujeres estarán tomando parte en actividades creativas culturales, así como también en encontrar trabajos adecuados a su talento*".

Incluso desde ahora muchas de ellas ya no están aceptando esta caracterización dentro de la casa. Ni se están contentando con el trabajo de tiempo parcial, servil de bajo nivel. Actualmente sale de la universidad un creciente número de ellas, muy bien capacitadas y educadas, con habilidades útiles. Además, como en otras partes del mundo, muchas se sienten presionadas a buscar trabajo fuera, por necesidad económica y de un segundo ingreso familiar. Muchas van a la política, que se considera menos importante en el Japón. Por eso, los políticos en los trabajos de la prefectura con mucha frecuencia son mujeres.

El grado hasta el cual las mujeres están comenzando a afirmar su propia independencia, se hizo evidente en las elecciones de 1989³.

No obstante, muchas corporaciones japonesas todavía son renuentes a dejar avanzar a las mujeres más allá de los puestos de servicio. El ministro de Trabajo afirma con orgullo que el número de mujeres gerentes se duplicó en la última década. Sin embargo, cuando se les presiona, tienen que admitir que todavía una mujer de cada cien se cuenta como gerente.

Las ejecutivas occidentales generalmente son aceptadas más o menos con la misma facilidad que los hombres, aun cuando esta hasta ahora es válida para relativamente pocas japonesas. No obstante, muchos hombres japoneses no se sienten del todo cómodos trabajando para mujeres extranjeras, al mismo nivel o superior.

Generalmente los hombres japoneses pueden hacer negocios con una mujer en una situación dada, una vez que han establecido que ella conoce su negocio y está en una posición de importancia.

¹ Esta situación se ha venido modificando en las últimas décadas, debido en parte por la gran cantidad de mujeres jóvenes cada vez más en aumento que deciden salir a trabajar.

² Kimura Shozaburo. Autor de "Cultura y Sociedad" del período Showa.

³ Las mujeres desempeñaron un gran papel en el derrocamiento del partido liberal democrático, que estaba muy afianzado. Ellas llevaron la voz en la rebelión contra el impuesto de consumo del 3% impuesto por este partido, e hicieron oír su voz como reacción ante los escándalos sexuales en el mundo político y comercial.

En el conocido estudio sociológico de Chie Nakane, "Japanese Society", la autora también señala que después que una mujer ha logrado status, el sexo deja de ser un factor. En otras palabras, una mujer que en alguna forma se las arregla para llegar a una posición gerencial, en realidad puede afrontar menos discriminación de parte de los japoneses de la que pueden tener muchas mujeres norteamericanas, francesas, inglesas y otras en situaciones comparables.

Sin embargo, aún mujeres extranjeras fuertes y de mentalidad independiente, pueden sentirse excluidas al hacer negociaciones. Los japoneses son comerciantes y negociadores duros. 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 llamativos⁴.

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.

3. Conexiones

Las conexiones, hechas a través de buenos oficios de amigos y relacionados, son de importancia vital. Uno sencillamente tiene que encontrar caminos para que los presenten y pueda encontrar conexiones, para realizar algo. Estas son las llaves que abrirán las puertas que de otra manera permanecerán herméticamente cerradas.

Muchas de las adquisiciones comerciales que hacen los japoneses en otros países, las realizan con miras a lo que es más importante para ellos que las utilidades: entrada, presentaciones, conexiones.

Una vez aceptados en un grupo (o clase o compañía), probablemente los japoneses no van a ser expulsados, suspendidos, despedidos, o siquiera sentirse desairados. Naturalmente, esto los hace precavidos y lentos para aceptar gente nueva en sus grupos. Una vez que la admiten, puede aferrarse a ellos indefinidamente.

La necesidad de despedir a alguien puede ser angustiosa para un japonés.

Para los japoneses una fuerte sicología nacional de grupo es fundamental; les da lazos interiores estrechos, un obligatorio sentido de pertenencia, una forma necesaria de cohesión en esa tierra de presión excesiva, de empujones y apretujones.

4. Giri

La vida japonesa está entrelazada con giri, que significa toda la idea penetrante de obligación y deber con los que están por encima y por debajo. Las obligaciones a veces duran toda una vida, a un extremo raro visto en Occidente. Giri es una fuerza sumamente motivacional para muchos japoneses. Es un fuerte filamento en el tejido social y de autocontrol que se inculca en ellos desde la infancia; tanto así, que se han convertido en partes claves del carácter japonés.

5. Toma de responsabilidades

La persona encargada siempre asume la responsabilidad. Si uno está trabajando con japoneses, hay que entender esto bien. Si uno está a cargo, tiene que estar listo no sólo a asumir personalmente la responsabilidad sino a restarle responsabilidad a los demás. Lo importante es arreglar de nuevo las armonías, para hacer que todo el mundo regrese a un navío tranquilo lo más pronto posible. La culpa se considera negativa y rara vez es útil.

Dondequiera que esté el pueblo japonés, allí se mantendrá un profundo sentido de la jerarquía formal a través de la cual ellos ven las relaciones sociales. Es parte de todo su fundamento. Además, uno no tiene que olvidar su sentido complejo y profundamente arraigado de las obligaciones individuales (giri).

6. Wa o armonía

Una de las actitudes japonesas, sutiles pero definitivamente importantes, tiene relación con lo que se denomina wa, lo cual se puede definir como armonía. En la vida diaria, esto significa mantener una atmósfera cómoda de aceptación y respeto con la gente, todo el tiempo. Wa evita la brusquedad; incluye una sensibilidad altamente desarrollada hacia los sentimientos de la gente. Sus antenas siempre están desplegadas, buscando en el aire la tensión o la armonía. Los japoneses son muy sensibles al humor, las necesidades, los deseos, los antagonismos, las vacilaciones de la demás gente... Las faltas de armonía y cualquier clase de confrontación se evitan siempre que sea posible. Esas fricciones son realmente personas

⁴ Se atribuye esto a que Japón funciona como un todo mezclado, entretejido. Los japoneses desconfían de los individuos imponentes.

para los japoneses. Son contrarias al profundo sentido de lo que es correcto. Los japoneses absolutamente odian una trifulca o escena de confrontación. Rara vez discuten si lo pueden evitar y son maestros en evitar conflictos de cualquier índole.

Wa frecuentemente refleja en la expresión cautelosa, indirecta, a veces vacilante. Esto da, a quien habla, tiempo para apreciar el estado de ánimo de la otra persona, antes de salir con algo que pudiera no ser armónico. Rara vez estarán en desacuerdo con alguien en público. Aun cuando no estén de acuerdo con lo que se esté diciendo, a veces parecen aceptarlo, especialmente si el que está hablando claramente insiste en su punto de vista. Esto puede resultar confuso, a veces molesto para los occidentales. Pero para los japoneses, la armonía es más importante que la exactitud, en ese momento. Posteriormente volverán al tema con los hechos reales, si es necesario. Pero ante todo, ellos se esmeran por preservar las armonías. En otras palabras, quienes pertenecemos a culturas diferentes tenemos que entender que ellos siempre darán libertad de acción a quien habla y al menos la apariencia de acuerdo, en pro de las relaciones y la armonía. Quienes han estado en el mundo occidental durante algún tiempo, naturalmente se acostumbran hasta cierto punto a la conducta occidental. Sin embargo, el instinto básico japonés consiste en mantener las cosas tranquilas y serenas hasta el máximo posible.

7. El prestigio

El prestigio es fundamentalmente importante para los japoneses: más que cumplir un plazo, ser consistente o franco. Frecuentemente se aferran a una decisión aun cuando sepan que es equivocada, pero no se desprestigian admitiendo su error.

Para ellos, cada individuo es parte de un grupo. Una crítica negativa del individuo se refleja también en el grupo. Si ese fuere el caso, ellos creen que nadie se debe sentir desconcertado, ni siquiera ligeramente, ni a nadie se debe regañar en público o humillar en forma alguna, puesto que esto perjudicaría el prestigio no sólo del individuo sino del grupo.

Los occidentales hacen hincapié en el individuo. Ellos no creen que la gente esté entretejida en una red de relaciones recíprocas, como creen los japoneses.

Los japoneses constante y profundamente se preocupan por lo que la demás gente piense de ellos. Son muy sensibles a cualquier cosa que afecte su dignidad u orgullo. La falta de respeto, la censura o cualquier clase de humillación no se pasan por alto fácilmente. Nosotros decimos: "olvídelo". Ellos siguen heridos durante algún tiempo si han perdido prestigio, en especial frente a los forasteros.

I. Reprimendas

Si es necesario llamar la atención a algún japonés, nunca lo haga en público. Lo podemos desconcertar profundamente y probablemente va a ser difícil, si no imposible, recuperar con él la relación posteriormente. También se perderá prestigio verticalmente con todo el que alcance a oír la conversación y también será difícil volver a obtener su respeto. La humillación es algo que los japoneses difícilmente pueden tolerar, para sí mismos y para sus colegas.

Se necesita mucho tacto para salir adelante con una situación disciplinaria a través de las fronteras culturales. Hay que salvar el prestigio de la persona y mantener las armonías.

El mejor consejo es hablar acerca del tema lo más diplomáticamente, sin acusación frontal personal, sin importar lo enojado que uno esté. Esperar hasta tener la suficiente calma para hacer eso. Luego, analizar el problema, más que el comportamiento del hombre. Si ha sido una ofensa seria, pedirle que reflexione y fije una hora en que deba volver y hablar de nuevo sobre el asunto. En casi todos los casos esta vergüenza ya es castigo suficiente.

II. ¿Cómo se pierde prestigio?

Hay varias formas por las cuales uno puede perder prestigio sin darse cuenta:

- 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.
- Criticando su competencia: sea doméstica o extranjera. Simplemente los japoneses no lo hacen. Pienzan 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. No resuelva todo diciendo simplemente: "Siento haber llegado tarde". Hay que ser mucho más explícito.
- Hablando del negocio apenas se encuentran, o "yendo directamente al grano". Depende, hasta cierto punto, de qué tan occidentalizado pueda estar su colega japonés, pero si hay dudas, es mejor irse por

el lado tranquilo que pecar de su ser eficiente y apresurado. Hay que ser convincente. Su colega tiene que pensar que usted considera el negocio como algo realmente secundario ante sus relaciones, antes de abordar el asunto entre manos. Vale la pena el corto tiempo que requiere hacer de esta cordialidad un hábito. Para mucha gente es solo cuestión de extender la cordialidad un poco más de lo que hacemos en Occidente.

- Si usted asiste a una reunión social con japoneses, probablemente se espera que actúe en alguna forma, es decir, que cante alguna cosa, cuente alguna historia divertida, haga un truco... o cualquier cosa. Usted pierde prestigio, si no hace nada cuando lo inviten a hacer algo. Hay que ir preparado.

8. Las apariencias

Los japoneses son hábiles para cubrirse entre sí, a fin de poderse ayudar mutuamente para guardar las apariencias. Esta es la parte de una habilidad asiática altamente desarrollada: la de dar privacidad psicológica.

1. Técnicas de guardar las apariencias

Los occidentales pueden aprender técnicas para guardar las apariencias. Muchas de estas consisten en aprender a hacer las preguntas ambiguamente, dando a la otra persona campo de acción, que es lo que siempre necesitan los japoneses. Por ejemplo: "No sé qué pasaría si usted ensaya en esta forma..." en lugar de decir: "Mire, está haciendo mal eso". El primer método no amenaza la apariencia; el segundo la golpea. "Está haciéndolo mejor...", en lugar de "Sigue mal en...". Hay campo para mejorar, pero no se pierde la apariencia. Las evaluaciones se deben escribir teniendo en mente no causar confusión al individuo ni a sus superiores japoneses, cuando reciban una copia.

Si un japonés pide nuestra opinión franca o dice "por favor, dígame si estoy haciendo algo mal", en realidad él no está pidiendo que le indique sus faltas. Cualquier compañero japonés lo entendería claramente y nadie respondería con críticas. El hombre en realidad está buscando una circunstancia tranquilizadora, un refuerzo positivo de alguna clase. De modo que uno debe responder elogiándolo rápidamente por cualquier cosa que haya estado haciendo bien o al menos adecuadamente. (Si fuese un extraño en Japón, también podría agradecer esas frases tranquilizadoras de vez en cuando).

9. El tiempo

Aunque los occidentales pensamos de nosotros mismos como orientados a futuro, los japoneses nos consideran como carentes de visión y planeación a largo plazo; encadenados por nuestras propias políticas, los presupuestos a corto plazo y personal a corto plazo.

Los japoneses veneran profundamente el pasado. No obstante, actualmente están pensando en función de innovaciones rápidas para el variable mundo. Ellos están avanzando firmemente con nuevas tecnologías. La suya es una visión a largo plazo del futuro. Muchos países occidentales están pensando en el futuro en términos de 2-5 años. Los hechos y cifras de aquí y ahora, nos hacen vacilar.

No obstante, y tal vez porque se trabaja en un marco de tiempo reducido, nosotros los occidentales presionamos fuertemente la terminación una vez iniciado un proyecto y una vez empieza a correr el reloj. Los japoneses detestan las presiones. Los plazos son contraproducentes. Si se les presiona reaccionan negativamente. Sus sistemas fundamentales de consenso y consideraciones en grupo toman tiempo... a veces mucho tiempo. Para muchos de nosotros el tiempo es casi un activo tangible. Uno lo puede ahorrar, reducir, matar, perder o utilizarlo. Pensamos que sólo tenemos una cantidad limitada de él. Nosotros actuamos dentro de marcos de tiempo. Estos siguen pensando y nos presionan.

Los asiáticos, quienes piensan en el tiempo como un continuo –un círculo, no una línea, que surge de generaciones pasadas a las actuales, a las futuras- nunca se sienten presionados. Nosotros pensamos en función de una línea. Cuando llegamos al final de la línea, eso es todo. Su círculo emerge del presente hacia el futuro, no hay punto de ruptura. Ellos no tienen nada de ese sentido de la presión del tiempo que tanto existe en Occidente.

10. Ritmo

El ritmo o medida del paso es uno de los sutiles pero más desafiantes ajuste que todos tenemos que hacer, cuando pasamos de un país o cultura a otra. Casi siempre es un ajuste difícil.

Los japoneses tienen más horas laborables, pero son más calmados. En el día tienen mayor cantidad descansos⁵; son más sociables en los escritorios de cada uno. Como las oficinas son abiertas, ellos se

⁵ Muchas corporaciones japonesas poseen sus propias salas de descanso en donde un empleado puede ir a dormir la siesta si lo desea. También existen hoteles con habitaciones estilo cubículo, con el mismo propósito. y volverlas a armar, con la duda de qué podría ser posible y que podría pasar luego si... Los japoneses no. Pero está surgiendo una nueva generación que lo hará.

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.

B) Cualidades de los japoneses

Alison R. Lanier, en su libro "Cómo trabajar y negociar con los japoneses", caracteriza a los japoneses de la siguiente manera:

1. Precavidos

El profundo sentido de precaución escondido en la mayoría de los japoneses, frecuentemente afecta su forma de reaccionar ante una nueva sugerencia. Su tendencia inmediata, casi instintiva, es a evitar comprometerse. Los japoneses necesitan estar seguros de que no van a fracasar. El fracaso para ellos les hace perder mucho prestigio. Se vuelve algo vergonzoso. La mayoría de los occidentales piensan mas o menos: "Vamos a ensayar; si no funciona, ensayaremos algo mas. Por lo menos exploremos". Pero los japoneses rara vez exploran. "Mejor estar seguros que lamentarlo" es su lema mas usual. A nosotros rara vez nos preocupa cometer errores. Si de pronto nos equivocamos, nos inclinamos a decir: "¿De veras? Bueno, lo siento. Creí que era así. Es mi error". Y seguimos felices sin que nos interese haber cometido un error. Pero un japonés se sentirá muy mortificado al descubrir un error. Por eso el generalmente vacila ante las incertidumbres, dentro o fuera de los negocios. En consecuencia, cuando los occidentales empiezan a preguntar sobre el porcentaje de probabilidades o estimativos sobre cosas que hasta el momento no son mas que sueños hipotéticos, para los japoneses es difícil seguir el concepto. La mayoría simplemente no ha sido educada para pensar en esa forma. En Occidente, a los niños se les enseña desde muy temprana edad a explorar, a pensar ¿qué pasaría si...? desarmar las cosas

2. Formales:

Stacey Simon, director de Metro International de Nueva York, quien vivió y trabajó en Japón durante algunos años, afirma que los japoneses son sumamente formales entre sí en las mañanas. Se podría decir que casi todas las oficinas se ven un poco afectadas por la formalidad. Sin embargo, si las cosas marchan bien a medida que avanza el día, cada vez son mas informales. El lenguaje que emplean entre sí se hace menos formal; se hacen mas bromas y hay mas risas... parece que surgiera una especie de sentimiento familiar. Pero lo sorprendente es que a la mañana siguiente vuelven a empezar con la misma formalidad.

3. Humildes

Como los japoneses siempre han sido un pueblo interdependiente, son extremadamente conscientes de la otra persona y constantemente se bajan de categoría. Esto incluye a sus familias, a sus estúpidas mujeres, a sus pobres, indignos hogares, etc. Todo esto se considera como una prolongación de ellos mismos. Uno no se debe elogiar a sí mismo. Por eso, uno no debe prestar atención a manifestaciones exteriores sobre uno mismo.

En el libro «With Respect to the Japanese», John C. Condon afirma: "Tanto el acatamiento que suscita la otra persona como la humildad de uno mismo, son principios básicos de relaciones interpersonales en el Japón"⁶.

Los japoneses evitan cualquier cosa que se pueda interpretar como promoción de sí mismo.

El elogio es tan perturbador para ellos como la censura, si eso significa que los separa de sus colegas. Les gusta ser modestos y tranquilos; ellos esperan pacientemente su turno durante toda la vida. "El halcón astuto esconde sus garras". Ningún japonés que haya tratado de venderse agresivamente en el Japón merecería respeto. Cuando ellos llegan a otros países, encuentran difícil promoverse a sí mismos, a sus negocios, a sus productos.

Quienes trabajan con japoneses, necesitan darse cuenta de que esta modestia (que puede parecerse exagerada), es una característica nacional, no simplemente personal.

4. Seres que priorizan la flexibilidad sobre la consistencia:

Una prioridad común de Occidente es la de ser consistente. Esperamos que la gente sea fiel a su palabra. Creemos que esto es vital en las relaciones humanas (excepto en situaciones que nos son familiares como ser corteses, exagerar para causar efecto o utilizar otros matices que reconocemos por que los utilizamos).

Sin embargo, ser consistentes a veces entra en conflicto con la prioridad japonesa de la flexibilidad. Hay que entender que la flexibilidad es tan importante para ellos como la consistencia para nosotros. La diferen-

⁶ John C. Condon. With Respect to the Japanese (Yarmouth, ME; Intercultural Press, Inc. 1984). P.53.

cia está en que con ellos, la situación tiene importancia. Los negociadores japoneses se ajustan a las personalidades implícitas: la necesidad de armonías. Nosotros, por el contrario, somos propensos a tener un patrón que es válido en cualquier situación. Vinculamos la conducta a él, con algunas variaciones, independientemente de las circunstancias específicas. Lo que a ellos les parece sensiblemente flexible, la gente con otra formación lo lee como titubeante o incluso como evasivo.

Para el japonés no lo es. Ellos saben cómo interpretar los matices de su cultura. El problema es que cada uno tiene problema con las sutilezas de los demás.

Necesitamos esforzarnos a conciencia simplemente para suspender el juicio hasta que entendamos cualquier otra cultura. Al hacer negocios con los japoneses, los argentinos necesitamos recordar que por más que parezcan occidentalizados los japoneses, siempre seguirán siendo profunda y fundamentalmente japoneses. Esa hipótesis es básica para entender a ese pueblo, universal, efectivo, pero muy diferente.

5. Reservados, conservadores y poco expresivos

Los japoneses no son en forma alguna un pueblo extravertido. Son extremadamente moderados y controlados. Su conservatismo es claramente evidente, desde sus vestidos, por ejemplo.

Las prendas informales, jeans, camisas de cuello abierto en la oficina —o en cualquier lugar, excepto los campos de deporte o la intimidad de su propio hogar— quieren decir para los japoneses que quien los lleva no es respetuoso con la oficina ni con los que en ella están.

Los japoneses se sienten incómodos por que consideran que la informalidad es irrespetuosa. Por otra parte, los vestidos excéntricos y coloridos llaman la atención hacia el mismo individuo. Esto también molesta a los japoneses.

Hasta aquí las cualidades generales de nuestra contraparte japonesa, ahora veamos cuáles son las que ellos aprecian:

6. Ética, moral y puntos de vista

Las cualidades sumamente apreciadas por los japoneses son:

- a- Ser confiables.
- b- Asumir responsabilidad cuando las cosas marchan mal.
- c- Cumplir la palabra.

Tener gran reputación por estas cualidades es como tener dinero en el banco. Se espera que cada persona acepte plena responsabilidad por su trabajo. A los japoneses no les gustan las excusas. Esperan dedicación; esperan que una persona haga todo lo que se ha comprometido a hacer, y ellos harán lo mismo.

C) Mecanismos de expresión de sentimientos

1. Autocontrol

Rara vez ve uno un japonés ostensiblemente furioso. La ira se expresa más con el silencio —palabras cortas, una mirada a los ojos— que con expresiones fulminantes. Tienen un profundo desprecio por la falta de control. Si uno pierde la calma y muestra la ira, nada gana. En cambio, sí puede destruir totalmente una relación. Una vez que hayamos perdido su respeto, es una tarea difícil, lenta y a veces imposible obtenerlo de nuevo.

Solamente si uno está verdaderamente auto-controlado y auto-disciplinado, se puede exigir el respeto de los demás. Los japoneses piensan que ese control —en parte evidente por modales refinados— es un signo de posición espiritual. Los modales para ellos no son algo que se pueda encender y apagar. Son una expresión de fuerza interior.

Otra manifestación de su control se encuentra en la forma de mostrar consideración por los sentimientos ajenos. Ellos ocultan el pesar, por ejemplo, pues no quieren que quien los escucha también se sienta triste innecesariamente. Para ellos esto sería imprudente o descortés, o ambas cosas. Si hablan de algo triste, a veces sonrían cuando lo hacen. Ellos creen que la tristeza disminuirá con esto para la otra persona. La tristeza no se le debe transmitir a otro. No hay que tomar esto como falta de sentimiento de su parte. Por el contrario, eso es autodisciplina.

2. Sonrisas

Con frecuencia leemos un mensaje diferente de lo que ocurre en las sonrisas de un japonés. La mayoría de la gente sonrío para indicar bienvenida, buen humor, conformidad, afecto, etc. Generalmente es una reacción espontánea. Aunque los japoneses sonrío por todas estas razones, también tienen esa sonrisa del autocontrol, que es muy diferente. Esto también se enseña desde la infancia. Por otra parte, ellos se inclinan a sonreír cuando uno los está reprendiendo por hacer algo regular o mal. Ellos no están demostrando desprecio o insinceridad o falta de interés. Con los japoneses ese es un signo de perturbación.

Las sonrisas (aun risitas nerviosas) con frecuencia son fruto de confusión o humildad. Para ellos una regla de la vida dice que en todo momento debemos demostrar la cara mas agradable posible. Por más que lo sienta internamente, su deber social es sonreír valientemente para el mundo exterior.

3. Ira y exasperación

Hay que mantenerse sereno. Demostrar ira atrae desprecio y se considera como pérdida de control. Mientras más tranquilos se muestran, más nos enojamos.

Debido a que los japoneses se controlan tanto emocionalmente, los extranjeros, a veces no se dan cuenta, mientras sube la presión sanguínea, que la tensión también esta subiendo lentamente en ellos. Continúa. Siguen presionando. Y de repente se encuentran frente a un rechazo firme, inmutable, aunque cortés. El equipo japonés simplemente empieza a recoger los papeles de repente y a arreglar de nuevo sus maletines. Terminó la sesión. "Lo sentimos".

¿Cómo sabemos que ellos están llegando a este punto si nada demuestran?

La respuesta es: manténgase en armonía con ellos. Obsérveles los ojos. Déjelos hablar. No presione. Vigílelos muy de cerca. Ellos manifiestan su tensión con ligeros movimientos de los pies y de las manos, rápidos cambios de posición y especialmente de la mirada.

Ellos creen que si usted pasa por alto choques de personalidades y desacuerdos, estos pueden disminuir paulatinamente y desaparecer.

A generaciones de japoneses se les ha enseñado que permanezcan tranquilos. La palabra para el dominio paciente de sí mismo es **nintai**.

4. Nintai

El dominio sobre sí mismo de los japoneses se entiende mas fácilmente se volvemos a recordar su ancestro feudal, sus islas atestadas y su deseo fundamental de armonía. Aceptan lo que de ellos se espera con gran paciencia, sea un espacio atestado para que vivan sus familias, sean viajes diarios largos, agotadores, como en cajas de sardinas, trabajo hasta tarde en la oficina, años de agobiadora subordinación mientras ascienden en la escala de cargos: también pueden aguantar un difícil adversario en una mesa de negociadores.

D) 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 por sí solos, 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, luego gradualmente refinan sus afirmaciones trabajando hacia su punto de vista.

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. Un japonés daba otras pistas para los extranjeros: "Si usted nos da demasiados detalles y cosas específicas, eso ofende nuestra inteligencia; cuando usted quiere poner todo por escrito, los japoneses piensan que están dando a entender que no se puede confiar en la palabra".

Los japoneses son tan conscientes de guardar las apariencias, que tratan de evitar la ofensa con cualquier tipo de negación. Algunas lenguas asiáticas en realidad no tienen vocablo para el "no". La brusquedad occidental les parece intrusa, exigente, abrupta. Con frecuencia parecemos sumamente agresivos, cuando no pretendemos serlo en manera alguna.

Los métodos de silencios, demoras, vacilaciones y rodeos de los japoneses, pueden ser realmente exasperantes, para aquellos cuya meta es sigamos adelante. Nadie quiere molestar a nadie. Cada uno lo hace muy inconsciente.

Aún cuando las demoras y el ritmo lento sigan molestando a quienes están en un circuito más rápido, es mas fácil entender por qué los japoneses reaccionan como lo hacen si nos tomamos la molestia de averiguar cómo piensan y viendo qué es lo importante para ellos. Cualquiera que trabaje con gente de otros países, tiene que estar recordándose que las personas de culturas diferentes, inevitablemente se aproximan a la vida desde puntos de vista diferentes.

I. Girar alrededor de un tema.

A los occidentales nos gusta “llamar al pan pan y al vino vino”; no nos gusta “andar con rodeos”; nos gusta “salir adelante”. El tiempo es mucho menos importante para los japoneses. Muchas otras cosas tienen prioridad.

Como a los japoneses les preocupa tanto mantener las armonías y están tan pendientes de no herir los sentimientos de los demás, con frecuencia hacen cosas que para los occidentales son difíciles de aceptar. Frecuentemente responden preguntas con lo que ellos creen que nosotros deseamos que digan, en lugar de hacer un reflejo exacto de los hechos. Quieren ser cultos y amables. Están atentos a no molestar a nadie. Ellos no están tratando de ser evasivos o tergiversar. Se trata simplemente de que las prioridades de sus valores y las nuestras son diferentes en este aspecto. Para ellos la cortesía es mas importante que la exactitud.

El carácter japonés es diferente con un sentido de poesía y de efímero; hay un interés por las cualidades transitorias y no decisivas de las cualidades de la vida, por la naturaleza y su observación. Es sumamente curioso, enérgico y rápido, con un sentido de delicadeza y añoranza. Esto no significa de ninguna manera que los japoneses sean en cierto sentido insulsos. A ellos también les gusta el éxito. También son testarudos a la vez que sensibles y extremadamente adaptables. No toleran el cambio, pero lo utilizan afanosamente.

II. “Sí” y “No”

Las palabras “sí” y “no” requieren especial atención. 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 que tenga algo negativo, probablemente se va a crear confusión. Por ejemplo, si uno pregunta “¿este bus no va para Osaka?”, la respuesta puede ser “sí, va para allá”. Nosotros esperaríamos, “no, no va para allá”, y quedaríamos un poco desconcertados. A “¿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. De modo que hay que tener cuidado y preguntar: “¿Va usted?” o “¿Eso es?” sin nada negativo implícito.

Cuando un japonés usa la palabra “sí”, rara vez significa “sí, así es” o “sí, estoy de acuerdo”. Con mucha frecuencia significa “sí, lo estoy oyendo” o “sí, lo entiendo”; pero ninguna de las dos cosas necesariamente significa “estoy de acuerdo con usted”. Simplemente puede significar “sí, estoy escuchando”.

No es nada raro en absoluto que ellos digan “sí”, cuando realmente quieren decir “no”. En sus términos, ellos simplemente están diciendo “sí, ya oí”. Ellos usan la palabra en forma diferente a nosotros; o la pueden usar en forma diferente. Necesitamos ser sensibles y conocer ambas posibilidades.

La palabra “no” debe evitarse. Se considera demasiado brusca. Decir “no” es grosero, ofensivo y rompe la armonía. Cuando el mantenimiento de relaciones personales duraderas y estables es de la mayor importancia, decir “no” debe evitarse debido al posible daño a la relación⁷. Hay diferentes formas mas suaves de decir “no”, que utilizan los japoneses comúnmente: “Tal vez”; “tal vez mas tarde”; “es posible”. Una forma muy común de la respuesta negativa es “hay que pensar en eso”. Otra es respirar profundamente, seguido de “sa”, que realmente significa con frecuencia “no quiero hablar.

Las variedades de signos negativos no verbales, pueden ser señales como:

- Una expresión de interrogación, con la cabeza levantada;
- Una conversación deliberada, vacilante, cuidadosa;
- Un ligero seseo de respiración hacia adentro entre los dientes;
- Lo que creamos que sea “andarse por las ramas”, es decir, no querer ser específicos;
- Cualquiera de la multitud de frases de dilación, como “eso puede resultar un poco difícil...” o “eso puede tomar un poquito mas de tiempo”.

Los occidentales necesitan estar muy alertas a todos esos signos, dirigiendo las antenas a nuevos matices de las frases y a formas sutiles de comunicación negativa. Esas frases mas gentiles reemplazan el brusco, que son tan frecuentes en las conversaciones de los occidentales. En realidad es posible ser inflexibles, pero mucho mas amables, menos abruptos, menos negativos.

2. Sentimientos negativos

Con frecuencia es difícil decir cuándo un japonés está reaccionando negativamente.

Ellos tienden a refugiarse en uno de sus silencios o sonrisas o, a decir lo que va a agradar, aun cuando sepan que no es cierto. Es una cuestión de valores. Para ellos la armonía es mas importante que la exactitud.

⁷ Mark Zemmerman, “How to Do Business with the Japanese”, Nueva York, Random House, 1985, págs. 105-110

Se requiere mucho tiempo para aprender a leer esta clase de rodeos, pero es de vital importancia recordar que esto tiene relación con su insistencia en el prestigio y la armonía y para su concepto de las prioridades. No es la impostura intencional que los extranjeros creen. Es simplemente que ellos y nosotros colocamos valores diferentes a la cabeza de nuestras listas de prioridades: armonía para ellos, precisión para nosotros.

1. Si uno se equivoca

Si uno hace algo un poco fuera de tono, los japoneses, probablemente miren hacia otra parte o lo pasan por alto. Sin embargo, si el error ha sido serio o si los ha agraviado profundamente, probablemente vamos a sentir un silencio palpable. Tal vez no devuelvan llamadas telefónicas; tal vez no nos hablen al pasar por el lado. Rara vez nos dirán cuál es el problema o siquiera insinuarlo. Si alguna vez se siente incómodo con ese tratamiento silencioso, mire retrospectivamente sus actos y busque qué ha podido hacer o decir para causarlos. Inconscientemente puede haber hecho sentir a alguien estúpido o confuso; puede haber censurado a alguien en público por alguna cosa o haberle hablado severamente frente a alguien más. O pudo haber hecho alguna observación sarcástica o decir un chiste a costa de alguien. En cualquiera de estos casos, con intención o sin ella, pudo haber herido o confundido a alguien en público. Tal vez, Ud. No mencionó a alguien igualmente valioso. Todo esto nos puede parecer algo quisquilloso. Sin embargo, es una profunda parte de la herencia japonesa, ser extremadamente cuidadoso con los sentimientos de los demás. Este cuidado les ha sido inculcado a través de generaciones de vida empiñada y cercana. Es una parte clave de su psiquis nacional. Si cuando usted descubre que ha molestado a alguien en alguna forma y se disculpa sinceramente y quiere hacerlo de verdad, ellos perdonan y olvidan. Si usted reacciona en forma diferente, ellos se desconciertan.

Al tratar con el pueblo japonés, necesitamos entender que el hecho de excusarse sincera y rápidamente por cualquier falta, grande o pequeña, es una parte importante de llevarse bien con todos. A menos que ellos vean que usted verdaderamente lo lamenta, puede haber cortesía, pero perdón nunca habrá.

Pero lo más difícil es tal vez saber cuando un japonés está molesto. Especialmente en los niveles superiores, no les gusta mostrar emoción alguna, en particular si es negativa. Ellos son muy buenos para esconder sus sentimientos.

Según el doctor May, en su libro *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, sugieren algunas pistas que ayuda a reconocer el rechazo, la ira o la congoja de un japonés: "El japonés no hace lo que usted le pide. El dice: haré lo mejor que pueda, pero no lo hace. Aspira aire y dice *Sah...* Endurece su posición; se vuelve silencioso, taciturno, ensimismado; baja la voz, habla con mucha lentitud y suavidad". Entonces sugiere⁸:

- Disculparse, aun cuando no sea nuestra culpa.
- Si es estallido de ira grave, ver si se puede hacer intervenir a un amigo japonés. Pedirle que le dé consejos y, si es necesario, maneje el problema.
- Un pequeño obsequio puede ayudar a restablecer las relaciones. Si se da, debe darse al día siguiente, con tranquilidad y en privado, con palabras conciliadoras.

No se debe apresurar, sino dejar tiempo y campo de acción para que se restablezcan las armonías. Si le damos una oportunidad a esa urgente necesidad de wa, puede funcionar en beneficio de todos. En caso contrario, no hay que dejar de buscar las causas y aclarar malentendidos.

3. Limar asperezas; eliminar lo personal

Otra pauta útil consiste en evitar preguntas bruscas, directas, como "hace o no hace usted", "quiere o no quiere usted"... "es o no es". Mientras menos directos seamos en las preguntas, más fácil será para ellos responder franca y honestamente.

4. Cortesía y realidad

Los japoneses son muy conscientes de la diferencia entre sentimientos reales y aquellos que solamente se expresan para dar una apariencia agradable o por convenciones de cortesía. Para ellos, hay una gran diferencia entre acciones y palabras *tatema* y *honne*, que es lo real, lo interno, lo honesto.

1. Frases de cortesía

Es una ayuda importante para establecer relaciones agradables de ambos lados, cuando se pueden decir al menos algunas frases de cortesía en el idioma de aquellos con quienes estamos trabajando. Servirá para trabar mayor amistad y valdrá la pena el esfuerzo.

⁸Edward T. Y Mildred Reed May. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, p.113.

Buenos días: Ohayo gozaimasu
Hola: Konnichiwa
Buenas Tardes: Konbanwa
Buenas Noches: Oyasuminasai
¿Cómo está Ud.?: Ikagadesuka
Muy bien, gracias: Genki desu
Muchas Gracias: Arigatou gozaimasu
Lo siento: Doumo Sumimasen
Disculpe...: Osore irimasu
Perdóneme (en el sentido de tener que irse ya): Shitsurei shimasu
Por favor (cuando se ofrece algo): Dou zo
Por favor (cuando se pide algo): Onegai shimasu
No entiendo: Wakarimasen
Aló (en el teléfono): Moshi moshi

5. *Hablar sin hablar*

Una gran cantidad de comunicación se produce sin palabras. Esto naturalmente se aumenta cuando hay alguna barrera de lenguaje.

Ellos leen cuidadosamente nuestro rostro y nuestro lenguaje corporal. Las posiciones, el tamborileo con los dedos, arrastrar los pies o taconear, los movimientos de las manos; todas estas cosas las están vigilando cuidadosamente e interpretando, bien o mal.

En Asia se insiste mucho en el equilibrio. Si el cuerpo está en posición desgarbada, ellos creen que el espíritu no puede estar alerta tampoco. El cuerpo y el espíritu están en armonía, si el cuerpo está recto, los pies bien puestos sobre el suelo, la voz es tranquila y la persona está bajo control.

Al observarlos, necesitamos estar constantemente pendientes de que la inclinación de la cabeza, la respiración rápida, la expresión de la cara, la profundidad de las inclinaciones, todo esto forma parte del lenguaje entre sus numerosas formas no verbales de expresarse.

6. *Silencio*

El silencio es un área importante de comunicación en la cual los occidentales y los japoneses tienen a veces mucha dificultad para entenderse mutuamente. Casi todos consideramos el silencio como algo bastante negativo. Se traduce como ansiedad o timidez; la falta de algo para hablar; una especie de torpeza; a veces un signo de hostilidad o enojo. Nosotros llenamos cualquier silencio con palabras.

O suponemos que la persona no ha entendido y entonces decimos de nuevo lo mismo, a veces, pero no siempre, con palabras distintas. Una de las peores cosas que hacemos frecuentemente es decidir que simplemente no nos oyeron. Lo volvemos a decir, pero más alto. Esto es brusco. Hace sentir incomoda a la gente. "Pierden prestigio".

Para los japoneses, los silencios son muy diferentes. 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 de 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.

Actualmente ellos siguen considerando que hablar demasiado significa que uno es un cabeza hueco o inmaduro; ellos creen que las mujeres hablan demasiado. El signo de escritura japonés para mujer también significa ruido.

Ellos dicen y lo creen firmemente: "las palabras separan; el silencio une".

Quienes hablamos rápidamente y con frecuencia, tenemos propensión a llenar vacíos tan pronto ocurren; recalamos sobre algún punto, hacemos un chiste, repetimos de nuevo la idea. Si interpretamos el silencio como desaprobación, con frecuencia empezamos a retroceder y ceder terreno: "Bueno, yo no quise decir eso realmente en la forma en que pudo parecer..." o "Bueno, si ese precio parece un poco alto, tal vez podríamos...".

Los que no son japoneses deben aprender a esperar largos silencios. Los japoneses pueden estar comprando tiempo; tal vez están pensando en el paso siguiente; tal vez tienen la esperanza de desconcertar a los occidentales, por que han aprendido que frecuentemente en tales casos siguen los compromisos o las concesiones.

Lo que hay que hacer cuando ocurren esos silencios es descansar, no inquietarse. Vigilar su lenguaje corporal.

Si ellos se dan cuenta de que usted no intuye algo, que no lo ha leído en su comunicación no verbal, probablemente no trataran de explicárselo, por temor a que usted pierda prestigio o se sienta desconcertado. "Con el tiempo todo se aclarará", piensan ellos.

7. *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. Esto lo sentimos como distante y por eso instintivamente nos acercamos. Ellos tienden a retroceder; nosotros hacemos esto cuando las personas pasan a los que son zonas *cómodas*. Sentimos como que están respirando encima de nosotros cuando se acercan tanto. Los japoneses tienen la misma sensación cuando nos acercamos más de lo que les gusta.

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. Un abrazo, el cálido saludo con ambos brazos bien abiertos y besos en las mejillas.

8. *Efusión versus restricción*

Muchos de nosotros parecemos realmente efusivos a la gente proveniente de sociedades donde se espera la restricción emocional, o ciertamente se exige.

En el Japón hay una inclinación tranquila, a considerable distancia uno de otro, un saludo restringido.

Si tenemos algún cumplido con un japonés, él o ella niegan lo que hemos dicho.

9. *Finura*

La conversación japonesa se atempera cuando hay presentes extraños. También son cuidadosamente circunspectos cuando en su conversación están presentes personas de alto rango, de alto nivel. Cuando los occidentales hablamos con toda libertad y facilidad, casi en cualquier circunstancia, con poca consideración visible del rango o status, ellos se cohiben interiormente.

10. *Falta de respeto*

El uso inmediato del nombre de pila los hace muy hostiles.

En el mundo de los negocios, los jóvenes japoneses les sacan el cuerpo a los nombres de pila, cuando están entre extranjeros. Adoptan un nombre extranjero, generalmente de una sola sílaba. Se adaptan fácilmente a eso, aunque pocos, si acaso hay alguien, pensarían en usar sus nombres reales en una forma tan informal a su regreso a casa. Los japoneses de edad no llegan a tanto.

11. *Desacato no verbal*

El desacato de naturaleza no verbal se puede manifestar en muchas formas: sentándose con el brazo detrás de la cabeza, sentarse desgarradamente mientras se habla, llevando vestidos desaseados, cruzando excesivamente las piernas o poniendo los pies sobre un escritorio, una silla o un aparato de calefacción. El mensaje transmitido por ese desaliño es de no importarle o falta de respeto.

E) Las relaciones en el ambiente comercial

1. *Confianza*

Se requiere tiempo considerable antes de empezar las cosas realmente, cuando uno hace el primer contacto con japoneses. Antes de entrar en cualquier trato comercial importante, ellos necesitan establecer una relación de confianza⁹. Para ellos no existe atajo alguno en este sentido.

Ellos quieren saber qué clase de persona es usted antes de arriesgar una relación comercial de alguna importancia. Esa es la razón por la cual hay varias reuniones antes de discutir cualquier cosa de verdadero interés; eso explica los numerosos almuerzos, comidas y partidas de golf en la vida de negocios del Japón.

Los japoneses, habitualmente someten a prueba a la gente durante la corta conversación de la primera reunión, les gusta reunirse más de una vez, preferiblemente en diferentes situaciones. No hay que presionar decisión, acción o algún tipo de comentario sustantivo en una primera reunión. No iremos a ninguna parte si lo hacemos, y en realidad se perderá bastante terreno si ellos se sienten presionados.

Nunca hay que dejarse engañar con la idea de que su hospitalidad cortés, a veces auténticamente cálida, significa que usted está *adentro*. Eso solo significa que los están palpando, descubriendo sus puntos débiles, ganando confianza en sus fortalezas. Mientras consigue este proceso su guía es sentirse tranquilamente en su elemento, es decir, ninguna familiaridad desmedida, nada de jactancias en voz alta o exhibi-

⁹ Esta relación de confianza, que nosotros nos referimos a amistad o relaciones humanas, ellos la denominan ningen kankei.

ciones; nada de nombres de pila, nada de amistad a primera vista. Hay que estar tranquilo, respetuoso, atento, sin prisa: estas son cualidades que deben manifestarse claramente en cualquier primer encuentro con un hombre de negocios japonés.

2. *Antigüedad*

Para ellos 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 pies 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. La falta de esas cortesías se nota inmediatamente, aunque no se diga una sola palabra. Esos pequeños hábitos son fáciles de cultivar y valen la pena el esfuerzo. Cualquiera que trate a las personas mayores japonesas, como a casi todos nos enseñaron a tratar a nuestros propios abuelos, ganará grandes dividendos.

3. *Forma apropiada*

Para los japoneses existe una forma correcta de hacer todo: para saludar al jefe, ofrecer una bebida; dar, aceptar o aún empacar un regalo (debido a la importancia del mismo será tratado mas adelante); presentar la tarjeta de negocios. Ellos aprenden todos los detalles diferentes de la vida en el camino, de mentores de más edad, más sabios y experimentados.

No debe sorprendernos que los japoneses sigan siendo tan sumamente conscientes de la forma, ni que continúen actuando en gran parte de su vida de acuerdo con claros códigos de conducta. La gente todavía se siente confundida si se encuentra en posiciones impredecibles.

Se sienten incómodos con las alternativas y por eso no les gusta encontrarse frente a cosas tan sencillas como “¿café o te?”, “¿con o sin azúcar?”. Generalmente no les dan opciones a los huéspedes. Hay una forma apropiada. ¿Qué alternativa deja eso? Aunque a ellos les gusta la variedad que encuentran en otros países, a veces no saben cómo contestar. ¿Cuál es la respuesta correcta?. Las opciones todavía son limitadas en el Japón.

Ellos se siguen juzgando entre sí por la manera como se hacen las cosas. Cómo actúa una persona es muy importante para ellos. A la mayoría de los occidentales les interesa poco el cómo, mientras lo que sea necesario en realidad se haga, y con razonable diligencia.

Pocos de nosotros pensamos que la forma de actuar en un hombre refleja su sinceridad, su sentido del respeto, su entrenamiento, su carácter... No pensamos mucho en esas cosas en el curso normal de la vida diaria. Pero los japoneses sí.

Ninguno de nosotros es tan consciente de la manera de hacerlo, como los japoneses.

1. *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

Debido a que el japonés es tan diferente de los idiomas occidentales, para nosotros y para ellos esto resulta particularmente difícil. Por eso las tarjetas comerciales para ellos son de importancia capital, ya que forman parte del protocolo comercial. Para ellos, el nombre de una persona forma parte de su dignidad. Cuando se recibe una tarjeta comercial, se considera cortesía ofrecer la nuestra a cambio. No devolver una tarjeta daría la impresión que Ud. no está comprometido para establecer relaciones con miras a futuro.

Usarlo correctamente es signo de respeto; siempre presentarán sus tarjetas primero a la persona de mayor rango debidamente colocada, con el lado legible frente a él para que pueda mirarla fácilmente.

Usted presenta la tarjeta. No simplemente la entrega, la arroja o da las tarjetas alrededor de la mesa, como si fueran naipes. Además, una vez entregada la tarjeta, usted no la mete en el bolsillo o la coloca con todos los papeles. La guarda cuidadosamente como algo importante. En el Japón, las tarjetas a veces se ofrecen con las dos manos y una ligera inclinación. Aún fuera del Japón, se debe dar tiempo para la lectura

cuidadosa de las tarjetas de parte y parte. Es importante que todos tomen nota cuidadosa de cada nombre y título y los conecte desde el principio con la cara correspondiente. En otras palabras, hay que tener práctica en concentrarse realmente en la información de cada persona en forma rápida y cuidadosa y luego utilizarla correctamente. No hacerlo así es enviar mensajes de falta de respeto para un japonés.

Esto se tomara como una señal de su verdadero deseo de mostrar respeto y ser correcto.

Nunca deje agotar sus tarjetas comerciales.

Nunca se deben cargar en los bolsillos de atrás. Esto se considera ofensivo. Las tarjetas deben estar en el bolsillo del saco o de la camisa, de fácil y rápido acceso, preferentemente en un tarjetero y tratarse respetuosamente.

No hay que hacer anotaciones al respaldo de la tarjeta de alguien, por ejemplo, o en la propia. Esa acción informal les indica que uno trata a la ligera las tarjetas.

Como los negocios japoneses están actualmente altamente internacionalizados, los empresarios japoneses cuentan a menudo con tarjetas comerciales impresas en japonés de un lado y en otro idioma, generalmente en inglés, del reverso. Esto permite el reconocimiento y la adecuada pronunciación de los nombres japoneses, los cuales resultan poco familiares.

Según Shigeo Hirata¹⁰, existen muchas formas de presentar una tarjeta, que dependen de la personalidad y estilo de la persona que la ofrece:

- Estilo cangrejo: se saca de entre los dedos índice y medio.
- Tenaza: sujeta entre los dedos pulgar e índice.
- Indicador: ofrecida con el dedo índice presionando a lo largo de la orilla.
- En forma de bandeja: se sirve en la palma de la mano

III. *Ojigui*

Aunque el apretón de manos está siendo más común en Japón, el ojigui, que es lo que nosotros conocemos como venias, prevalecen como el método formal de saludo. Sin embargo, cuando los japoneses conocen o se encuentran con empresarios extranjeros, a menudo ofrecen su mano para saludar, y muchas veces una combinación de ambos.

Los japoneses hacen venias con propósitos múltiples. Es la forma normal como saluda la gente a los demás, manifiesta respeto, expresa agradecimientos, se disculpa, pide favores o dice "adiós". Eso se puede ver en todas partes en el Japón: en tiendas, oficinas o salones de clase, en las plataformas de los ferrocarriles, en los aeropuertos y en el hogar. No hay que tratar de copiarlos. Las venias constituyen un verdadero arte entre los japoneses.

Nunca debemos tratar de copiar la profundidad de las inclinaciones, el número de las inclinaciones o cualquiera de sus rituales tradicionales. Lo único que haríamos sería parecer locos y resultar embarazosos para ellos.

IV. *El Aisatsu*

El aisatsu es lo que nosotros conocemos como saludo, sin embargo, aisatsu tiene un significado más profundo. Este saludo inicial sirve para romper el hielo, y permite a ambas compañías (argentina y japonesa) conocerse. Aunque este procedimiento no se considera necesario para actividades de exportación de pequeñas cantidades, es sin embargo una buena idea tomar ventaja de todas las oportunidades para desarrollar las relaciones y expandir nuestra red de contactos.

Se aconseja a la compañía argentina que el primer contacto con su contraparte sea establecido por el presidente o un alto ejecutivo.

V. *Empleo de nombres*

En el Japón, la costumbre es que el apellido vaya primero. Si no se ha invertido, a Shimada Daisuke hay que dirigirsele como Señor Shimada, por ejemplo. O si se está demostrando un respeto especial, hay que llamarlo Shimada-san. San reemplaza al Señor. Nunca se debe utilizar san con nuestro propio nombre. Eso sería estar 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, prácticamente nunca se usa fuera de casa, excepto tal vez entre los jóvenes. De modo que podemos simplificar la vida concretándonos en el aprendizaje correcto del apellido primero. Se considera culto no utilizar los apellidos de la gente que es particularmente de mayor

¹⁰ Hirata, Shigeo, "In the Cards", Business Tokio, octubre de 1987, pág. 59; "New Products – Business Bar Codes", Look Japan, diciembre de 1991, pág. 35.

edad o de rango muy superior, sino emplear su título con san. En el lugar del trabajo, si se habla con gente de alto nivel, los japoneses generalmente dicen Shyacho-san (señor presidente) o bucho-san (señor gerente general).

Los japoneses no esperan que los extranjeros sean civilizados en esas materias –especialmente fuera del Japón-, pero se sorprenden y les agrada que los forasteros entiendan y utilicen algunas de esas costumbres. Es una forma fácil de agradar.

4. Las citas

Ellos consideran que las llamadas telefónicas son impersonales y frías. Prefieren recoger información y mantener contactos vivos con muchas reuniones cara a cara, a veces aparentemente sin relación con el negocio y con mucha exigencia de tiempo. El desarrollo, el mantenimiento y la creación de relaciones y conexiones son para ellos el alma del negocio: el tiempo es relativamente de poca importancia. Las vistas imprevistas sin cita previa son una parte real de su modelo de oficina.

5. Enfoques conversacionales

Buenos temas son el golf, béisbol, los viajes, la fotografía, los grupos sanguíneos. Lo que no les gusta es la conversación sobre asuntos personales. No hay que preguntarles por su familia. Les gusta evitar temas como la Segunda Guerra Mundial, las fricciones comerciales, la política, los escándalos comerciales (propios o ajenos), las minorías u otros temas que probablemente conducen a disputas y sentimientos acalorados. Tampoco tienen mucho interés en la religión.

Es necesario practicar charlas sobre temas generales, no polémicos, como los sistemas educativos, el efecto universal de los invernaderos, la música, la fauna silvestre o temas similares impersonales, al menos como para iniciar, hasta conocerse bien entre sí.

Los japoneses no entienden el sarcasmo. Es mejor no usarlo.

Si alguna vez tenemos que disentir, hay que tratar de hacerlo con mucha calma, a un nivel intelectual, no personal. Hay que evitar las controversias.

F) Hacer obsequios y favores

Si nosotros descalificamos como soborno o como invitación por favores, el complicado sistema de agasajos y oferta de regalos que se espera de los hombres de negocios y empleados de oficinas, estamos simplificando demasiado; estamos distorsionando algo que es antiguo y complejo en su sociedad. Es un área en la cual los forasteros no deben emitir juicios en absoluto. Es demasiado complicado para nosotros entender realmente alguna vez y eso se remonta siglos atrás.

Los regalos se pueden hacer como señales de aprecio y respeto. Pueden ser signos de poder, especialmente en el terreno político; y como se espera que uno devuelva en la misma moneda, también se pueden utilizar para colocar a una persona en deuda con otra.

Por otra parte, como ocurre en todos los países, los regalos pueden venir del corazón y ser signos de verdadero afecto.

1. La obligación

Boye de Menthe, en su libro *Japanese Manners and Ethics in Business*¹¹, afirma que dado el énfasis de los japoneses en las relaciones interpersonales, no debe sorprendernos que sean tan sensibles a la obligación.

En su comportamiento influyen tres tipos de obligación:

- on: obligaciones en que se incurre pasivamente (hijo con su padre, por ejemplo)
- Gimu: estas son deudas y obligaciones permanentes
- Giri: obligaciones que se tienen que devolver en valor igual

El castigo por no cumplir con estas obligaciones es la pérdida de prestigio.

Aunque los japoneses se preocupan nerviosamente por dar regalos no tienen mas que ligera inclinación a pensar en que haya algo malo en esa costumbre. Al menos la mitad de los regalos hechos en Japón, es una buena voluntad forzada en quienes lo reciben. Parte de su propósito es crear una vaga sensación de giri (deber) y por consiguiente una conciencia de obligación de su parte.

Los regalos frecuentemente sirven como un sutil recordatorio de la interdependencia. A veces son contratos tácitos de tratarse bien entre si, comprometiéndose en lo que se ha denominado trabajo facial.

¹¹ Boye de Menthe. *Japanese Manners and Ethics in Business*. Phoenix Books, Arizona, 1981.

2. Regalo personal

Es importante no confundir regalo personal en el Japón con regalo basado en giri. Como obsequio personal en todo el mundo, generalmente se basa en un afecto mas que en una obligación.

Sin embargo, casi todos los regalos de negocios son todavía del tipo giri.

Esperan gastar grandes sumas de dinero en agasajos, especialmente para los hombres de negocios extranjeros. Incluso el empleado de un almacén puede tener una cuenta de gastos para agasajos. El gobierno también estimula los gastos sociales. Cierta porcentaje del capital de la compañía gastada en cosas sociales, está exento cada año; los negocios pueden además deduce el 50% de cualquier gasto para lubricación del negocio que exceda el límite¹².

3. De uno a otro

Según la Doctora Kathleen Reardon, en el libro "International Business Gift Giving Customs" afirma: "No hay que exagerar los regalos con los japoneses. Dar regalos es mas una costumbre de ellos que nuestros. Hay que permitirles la satisfacción con lo que dan y evitar obligarlos a un regalo mas costoso que el de ellos".

Los regalos se deben entregar cuando el que los recibe esté solo, a menos que haya regalos para todos. De otra manera se sienten confundidos ante los presentes.

4. Inclinarsse ahora, abrir después

Los japoneses no acostumbran abrir un regalo en presencia del donante, por varias razones; ninguna de éstas es falta de aprecio, aunque los occidentales lo interpretan así. Ellos no los abren:

- para indicar que es la idea, no el regalo, lo que cuenta
- para salvar las apariencias del donante, si el regalo deja perplejo al que lo recibe
- si se están recibiendo varios regalos, esto evita las molestias de las comparaciones
- podrían ser repetidos, lo cual también puede molesta al donante.

Si nos dan un regalo, se considera de cortesía rechazarlo una o dos veces antes de aceptarlo. Esto evita parecer demasiado interesado en él.

Cuando le hayan dado un regalo, asegúrese de mencionarlo de nuevo la próxima vez que vea al donante, aún cuando ya le haya dado abundantes agradecimientos y/o le haya escrito una nota.

Si usted ha estado de visita en una oficina japonesa durante cierto período de tiempo, es una buena costumbre dar algunos regalos cuando vaya a partir, a algunos miembros del personal que hayan sido especialmente útiles. Pero esto se debe hacer en privado, pues eso significara escogerlos entre el grupo, lo cual los pondría en apuros si se hace en público.

Cuando los hombres de negocios japoneses hacen reuniones sociales para sus socios o clientes, con frecuencia ofrecen un pequeño regalo para cada huésped: cualquier cosa desde un atractivo pañuelo hasta una pieza de laca mas o menos costosa o algo equivalente.

5. Favores

Si usted le hace un favor a un japonés, puede contar con que él se tomará la molestia de hacerle alguna atención al cabo de poco tiempo. Esto se dice on. Ellos toman muy atenta nota de estos créditos y débitos de atención. Cuando trabajamos con ellos, debemos tomar nota y tener presente también sus favores, correspondiendo en alguna forma cuando sea posible.

Hay que pensar en esta reciprocidad como otra parte de wa, la armonía de la vida.

Todo este campo de los regalos y favores es un poco intrincado para los occidentales. Lo mejor es pedir consejo a algún amigo japonés o colega cada vez que se presente la ocasión.

Los regalos pueden parecer como si todo estuviera sopesado o calculado. Esto no es así. Los japoneses son un pueblo generoso y bondadoso. Gozan dando.

6. Advertencias

Evitar dar cuatro cosas de algo. Su palabra para cuatro (shi) suena igual que la palabra muerte. Tampoco nueve (ku) suena igual que su palabra dolor, agonía.

Nunca dar elementos personales como corbatas, ropa blanca o camisas.

Los regalos deben ser hermosamente empacados. Esto es muy importante para ellos.

¹² "The High Cost of Lubrication", Japan Times.

F) La comida y la bebida para los japoneses

1. La bebida tras la jornada laboral

En el Japón, las bebidas desempeñan su papel para establecer relaciones. Los japoneses no hablan de negocios cuando salen a beber. Ese es el momento de conocerse mutuamente, dejando a un lado la etiqueta. Lo que se dice en una reunión con bebidas alcohólicas después del trabajo, nunca se repite ni se menciona en la oficina. Es una ley no escrita. Con frecuencia se embriagan totalmente. La sesión de bebida después del trabajo es para ellos un rato de esparcimiento en su presionada vida, una forma de desahogarse, sentirse relajados, de propiciar la camaradería.

Para ellos es muy difícil llegar a conocerse con sus colegas si no beben juntos.

2. Conversaciones durante las comidas

En muchos países, las horas de comida se aprovechan para discutir negocios, a veces con muchos detalles. Esto no es lo que les gusta a los japoneses. No se sentirán cómodos con esto, aunque ellos sonreirán cortesmente y tomaran parte si los presionan.

Sin embargo, en su opinión, las horas de comida son una oportunidad para que la gente se relacione entre sí, disfrute mutuamente, aprenda a conocerse los gustos, las opiniones y los caracteres; tal vez para conocer información a fondo que pueda afectar los negocios, por ejemplo, desarrollos políticos importantes. Ya hemos tratado previamente los enfoques conversacionales que se pueden mantener. Pero ellos consideran fuera de lugar adelantar discusiones específicas de los negocios. Según ellos, estas cosas se dejan para la oficina.

3. Compartir gastos

En el Japón, el que sugiere salir juntos, paga la cuenta completa. Después, en otras ocasiones, se espera que cada persona corresponda, invitando al anfitrión de esa noche a comer o beber en recompensa.

G) La negociación

La mayoría de los occidentales suponen que las negociaciones comerciales se concentran totalmente en la línea de producción; que todo el mundo en todo momento está constantemente vigilando sus propios intereses. Los japoneses ciertamente se concentran también en eso. Sin embargo, ellos incluyen un interés mayor que casi todos los occidentales por la calidad de la relación durante el proceso y particularmente a su terminación.

Ellos quieren mantener relaciones armónicas y uniformes aún cuando persiguen lo que puede ser una difícil negociación. El elemento humano es tan importante para ellos que en realidad pueden romper negociaciones –por más benéficas que finalmente hayan sido–, si ellos consideran que esas interrelaciones no son suficientemente sólidas.

1. Negocian los equipos, no los individuos

Como su meta es el consenso general, sus equipos generalmente incluyen miembros de diferentes departamentos. Por otra parte, sus equipos negociadores están acostumbrados a trabajar conjuntamente y no reunidos para una sola sesión determinada de negociadores, como pasa con los procedimientos occidentales. Con frecuencia, sus equipos han sido entrenados durante un período de tiempo para trabajar conjuntamente, depender uno de otro y respaldarse mutuamente.

Todo esto significa que al negociar con ellos, los extranjeros deben gastar tiempo y esfuerzos para aprender desde el principio quién está participando, cuales son sus líneas de autoridad, cómo sopesar a cada miembro y cómo se pueden incluir de la mejor manera.

Si nuestro equipo no puede salir adelante con respuestas detalladas a preguntas precisas, probablemente vamos a perder posición y respeto. Los japoneses se describen como fanáticos de los detalles. Ellos son muy hábiles para detectar cualquier punto oscuro o mentiroso. Además de expertos técnicos, es una buena idea a veces tener al lado un experto en mercadeo y con frecuencia un abogado disfrazado. Las mujeres ni los jóvenes son tan efectivos como los hombres de edad para los japoneses. Los occidentales deben tratar de tener tanta gente en su equipo como los japoneses. Mientras más importante sea la negociación, más grande debe ser el equipo.

Las negociaciones japonesas empiezan con una especie de proceso de cortejo, generalmente nivel de gerencia intermedia.

Quienes trabajan con contrapartes japonesas, donde quiera que estén, pueden facilitarse el camino y a la larga ahorrarse mucho tiempo y problemas si procuran que su negocio se haga lo suficientemente familiar con el estilo y paso de los japoneses para que puedan mantener las relaciones requeridas en todo el

procedimiento, en su propio país o en el Japón. Esto no significa entregar la última posición. Lo que significa es adaptar nuestra manera de ser y ajustarse al modelo.

Robert T. Moran y Philip R. Harris, en el libro *Managing Cultural Differences*, insisten en la importancia de introducir terceros, un intermediario o árbitro que pueda participar en toda negociación. La aproximación inicial a una empresa debe ser el más alto nivel posible, por que la primera persona contactada probablemente va a participar en toda la negociación.

Sugieren que se debe evitar la comunicación directa acerca del dinero y dicen que esto es mejor que lo haga el intermediario o personal a niveles inferiores. Hacen hincapié en el elemento paciencia.

Insisten en la necesidad imperativa de una reunión emocional de ambas partes, más que en operar con un enfoque puramente intelectual.

2. *Consenso*

Es importante recordar que el consenso es siempre su meta.

Las decisiones tendrán que posponerse o se cancelará la propuesta total si no es posible llegar a un consenso.

Las decisiones por consenso, por su propia naturaleza, son extremadamente lentas.

Uno siempre necesita recordar que en realidad las metas fundamentales son diferentes: los occidentales están tratando de negociar una relación. Son dos cosas muy distintas. Hay que hablar y trabajar en conjunto. Ellos están tratando de conocerlo a uno. Nosotros estamos tratando de finiquitar puntos.

3. *No ejercer presión*

La agresión, el apremio y cualquier sanción de presión son definitivamente contraproducentes con la mayoría de los japoneses.

Ellos quieren explorar la sinceridad, profundidad y buena voluntad de sus contrapartes, antes de empezar a hacer negocios con ellos.

El sistema social japonés es vertical, lo cual significa que la distinción de clases y el status son de gran importancia para ellos. Si un japonés no sabe el status de cada negociador, se siente incómodo y no sabe cómo actuar. Las diferencias de status se basan en la edad, el sexo y la educación, así como también en la posición de la persona en la empresa. Por tanto, se necesita tiempo no solamente para una información introductoria total, sino también para el examen de las relaciones de status. La edad y la antigüedad siguen significando mucho. Ellos se sienten recelosos ante representaciones a quienes consideran demasiado jóvenes para tener autoridad en la toma de decisiones.

Es aconsejable también empezar siendo muy corteses.

Ellos se sentirán más cómodos si uno hace lo que ellos hacen, es decir, muestras respeto hacia arriba y esperan respeto de los que están por debajo de nosotros.

Hay que evitar los nombres de pila.

Con los japoneses la tentativa de velocidad puede ser una pérdida de tiempo.

Ellos no se interesan tanto por los antecedentes de cada miembro del equipo, sino que quieren saber:

- ¿quién es clave en la toma de decisiones?
- ¿qué tanta autoridad tiene?
- ¿hay alguien más invisible en el fondo que en realidad esté moviendo las cuerdas?
- ¿hay en realidad alguna flexibilidad en la situación o de veras hay una actitud de posición única, predeterminada, planeada que resulta de una decisión de consenso de ringi?

4. *Precisión o falta de ella*

A los japoneses no les gusta discutir y rara vez lo hacen. Si ellos creen que están en lo correcto no ven ningún motivo para discutir el asunto. De todas maneras, eso trastornaría las armonías e indicaría falta de respeto. De modo que en los puntos clave ellos con frecuencia guardan silencio o hablan con evasivas.

Otra área en la cual los occidentales deben estar alertas tiene relación con el sistema japonés de los niveles del *tatema*, es decir, principio o política oficial, y el *honne*, sus ideas verdaderas o intenciones reales.

Si ven que surgen sentimientos negativos o discutibles o si una confrontación parece inminente, con toda probabilidad se retirarán del *honne* más abierto y regresarán a la posición oficial.

Los negociadores japoneses tratan de mantener las relaciones en un nivel suficientemente armónico al que pueden llegar los convenios. También se adaptan cuando están llegando a lo que consideran una esquina crucial o un cambio de temperamento en las negociaciones.

Las diferencias de técnicas entre ambas partes son más cuestión de percepción en cuanto a prioridades y enfoque que cuestión de honestidad y ética. Es importante recordarlo y dar campo libre para eso.

5. *Fichas de negociación*

Los occidentales generalmente llegan a una reunión con numerosas exigencias y propuestas para cuya revelación están perfectamente preparados. Nosotros reconocemos eso como fichas de negociación. Sin embargo, cuando empezamos a revelar un punto tras otro, los japoneses quedan confundidos.

Nuestras contrapartes japonesas entienden una posición firme, pero no entienden eso de irse amoldando. Interpretan esto como debilidad, falta de confiabilidad. El respeto y la confianza se pierden a menudo – en uno u otro lado- con malentendidos como estos que con desacuerdos fundamentales en una propuesta básica.

6. *Paso por paso*

El método de los japoneses en cualquier negociación es ir deliberadamente, paso por paso, haciendo muchas preguntas detalladas. Para ellos son necesarias, y es preciso tomarse el tiempo para responderlas. Tiempo es lo que ellos tienen y lo que nosotros generalmente no tenemos.

Mientras más nos esforzamos por obtener claridad e ir directamente al asunto, parece que se progresa menos en el otro lado.

Las contrapartes japonesas cada vez se vuelven silenciosas. Vigilan entre sí las señales. Ya no se avanza. Ya no toman decisiones sobre ninguno de los problemas ahora separados. Una decisión y una confusión de esta clase fácilmente pueden convertirse en una firme propuesta negativa.

En el esquema japonés de las cosas, nada se arregla en fragmentos. Nada se arregla absolutamente hasta la última etapa de la negociación. Para ellos las cosas no son blanco o negro, bien o mal, posibles o imposibles. Los japoneses piensan en términos continuos, sombras de gris, puntos que emergen y convergen, pero no en términos de fragmentos claramente determinados.

7. *Concentrarse en el acuerdo*

En oriente es mejor concentrarse en el acuerdo: buscar todos los factores positivos y basarnos en ellos; desarrollar todos los posibles aspectos afirmativos, trabajando con la contraparte, obteniendo su contribución en lo que sea posible y enfocando los beneficios que surjan para ambas partes. Las armonías vitales se mantendrán mejor si trabajamos juntos sobre el proceso conjunto de crear un enfoque afirmativo con miras a una ventaja mutua.

Nuestro método occidental de dividir los problemas en pasos, partes o secciones, con frecuencia hace que los japoneses se sientan inseguros e incómodos. Ellos se tornan recelosos cuando se encuentran frente a muchos detalles o partes.

Hay que referirse frecuentemente al gran cuadro; los resúmenes durante el discurso son tan útiles como las gráficas y los diagramas. Se necesita hacer todo lo posible para mantener el todo general sin que se pierda en detalles.

8. *La reunión propiamente dicha*

En términos generales, los japoneses hacen dos ofertas, no muy distantes. Normalmente llegan a las negociaciones después de haber tenido largas discusiones internas y, por tanto, luego de haber llegado a un punto de vista propio de consenso, cuidadosamente estudiado.

Luego de un tiempo pueden ocurrir silencios. Esto por diferentes razones:

- 1- los negociadores pueden estar tomándose tiempo para meditar acerca del problema.
- 2- Tal vez no quieren responder, y por eso callan
- 3- Algo que uno dijo puede haberlos sobresaltado. En ese caso, estarán esperando volverse a reunir para poder analizar en privado el nuevo elemento.
- 4- Pueden estar simplemente pensando que no responder en forma rápida y fácil, tal vez indique mas respeto para quien interroga.
- 5- Ellos trabajan con estructuras de tiempo a largo plazo.

9. *Los contratos*

Para los japoneses, se pueden sugerir cambios drásticos después de la firma, si cambian las circunstancias. Las condiciones financieras, los precios mundiales, la disponibilidad de materias primas, la intran-

quilidad laboral, los cambios en los mercados mundiales u otras variables vitales pueden no ser las mismas que cuando se firmó el contrato. ¿"por qué no puede haber reinterpretaciones en vista de nuevos hechos?" preguntan ellos.

Estos son dos puntos de vista profundamente diferentes al significado y propósito de un contrato. Con el fin de aumentar la confianza mutua y el entendimiento de ambas partes, es aconsejable discutir la forma final del contrato y los puntos que se deben incluir antes de proyectarlo realmente.

A pesar de su concepto más flexible sobre los contratos, necesitamos estar preparados para una gran ceremonia una vez firmados los documentos. Los altos ejecutivos y ambas partes negociadoras generalmente asisten y pronuncian discursos. Con frecuencia se intercambian regalos y se toman fotos.

10. Mediadores

La mayoría de los occidentales no están acostumbrados al sistema de mediadores, es decir, intermediarios que van y vienen entre las dos partes, ayudándoles a ponerse de acuerdo, o arreglar disputas o buscar posibilidades futuras.

En un país que detesta las fricciones y disputas, los mediadores son útiles por que pueden permanecer neutrales. Ellos hacen saber a cada lado las posibilidades y los peligros latentes; pueden asegurar que ambos lados sean serios, sondear qué tanta libertad de acción hay en ambos lados y mantener informada a cada parte sobre las esperanzas, intenciones, temores u obstáculos de la otra. Si la noticia es mala, pueden suavizarla y presentarla con luz tenue; si hay desacuerdo, le interpretan al otro el punto de vista del primero, sin acalorarse. Entre los intermediarios japoneses existen algunos que discuten asuntos de dinero detalladamente, ahorrándoles a los protagonistas lo que generalmente es la parte más espinosa de cualquier arreglo.

La mayoría de los occidentales no se sienten cómodos con los mediadores. Preferimos hablar personalmente. Además, queremos salir de eso. Nos preocupa perder tiempo. Hacer algo con intermediario nos parece un método de rodeos. Nos gusta confiar mas en nuestra propia habilidad que en la de los demás. Sin embargo, cuando tratamos con gente japonesa, el método directo a veces no es lo más rápido.

Capitulo IV. Resultados pocos satisfactorios en las exportaciones argentinas a pesar de la estructura complementaria

A) Complementariedad de la estructura comercial entre Argentina y Japón

Las siguientes figuras 1, 2, 3 y 4 muestran la estructura de las importaciones del Japón en 1998 y su evolución hacia el año 2000.

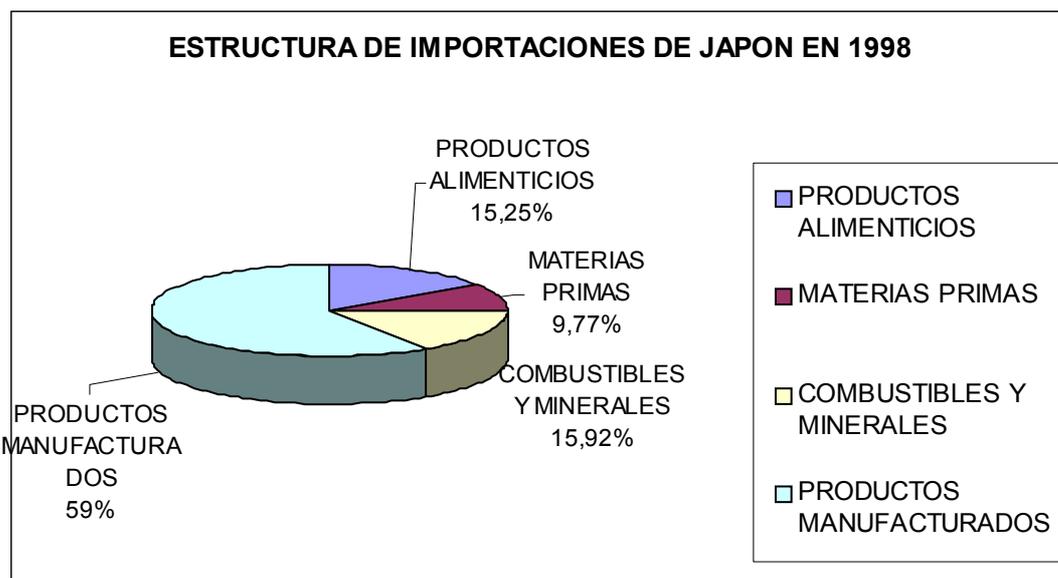


FIGURA 1
ESTRUCTURA DE IMPORTACIONES DE JAPÓN EN 1998

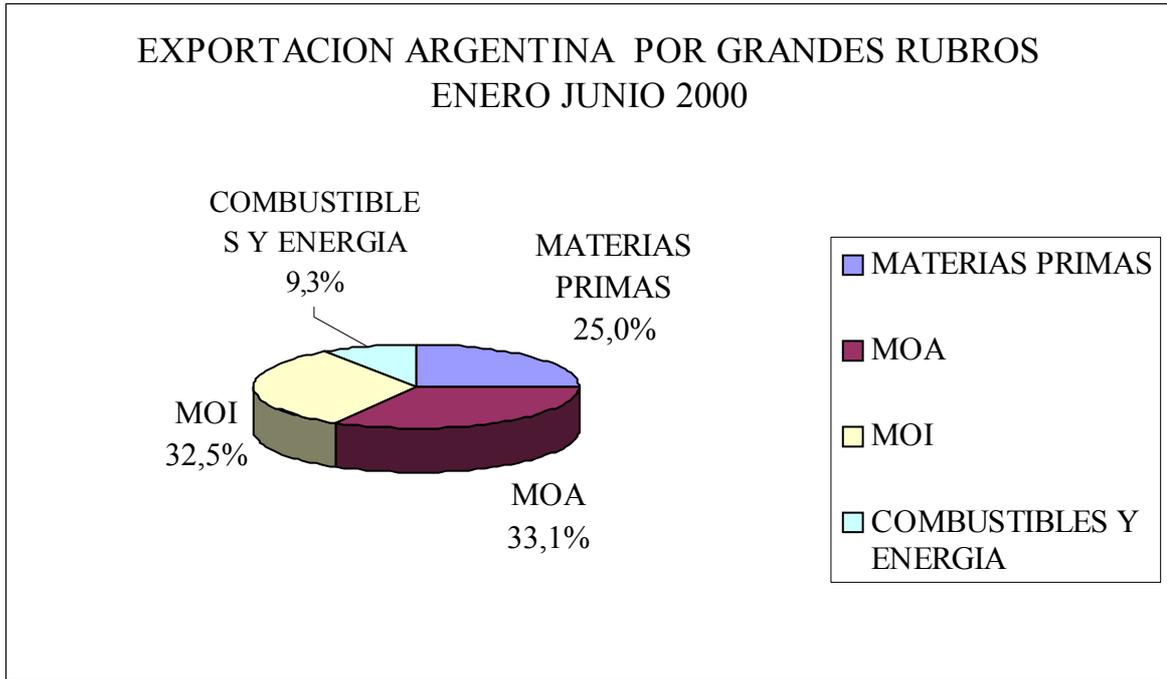


FIGURA 2
ESTRUCTURA DE IMPORTACIONES DE JAPON EN 2000

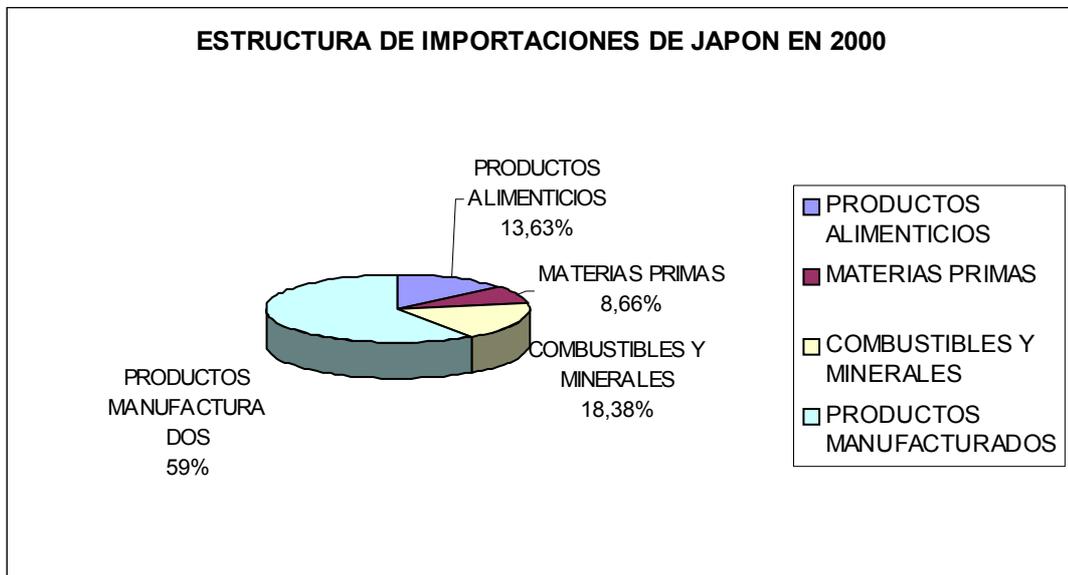


FIGURA 3
ESTRUCTURA DE EXPORTACIONES ARGENTINAS POR GRANDES RUBROS

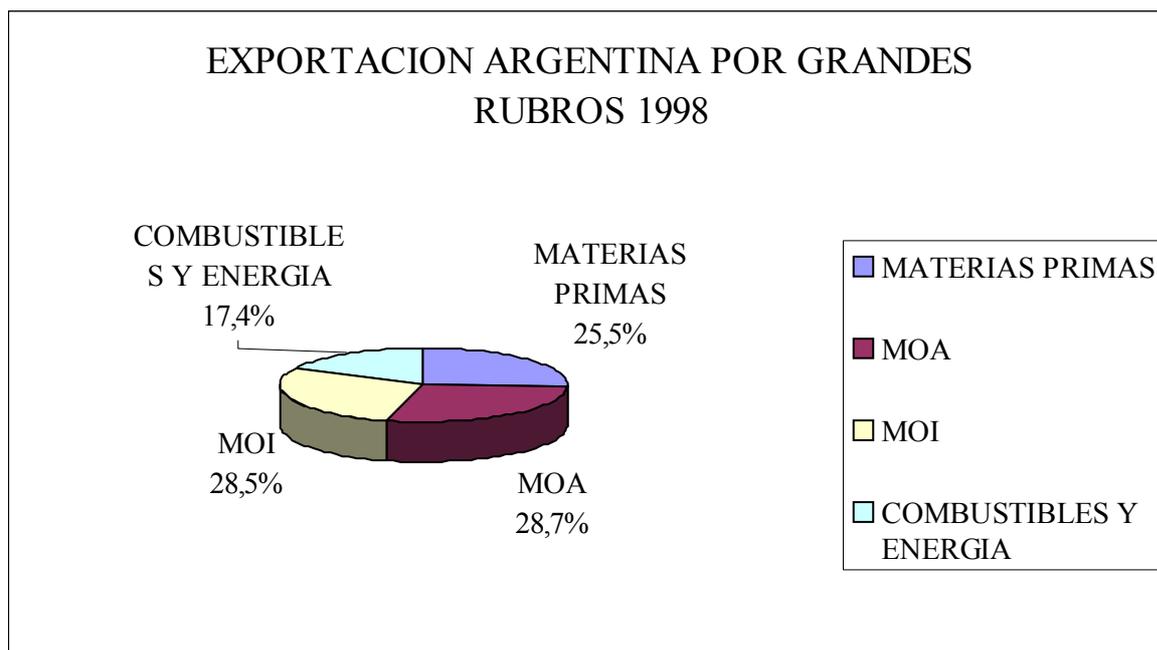


FIGURA 4
ESTRUCTURA DE EXPORTACIONES ARGENTINAS POR GRANDES RUBROS

1. Razones que justifican la complementariedad:

Si bien, según los gráficos podemos ver una variación negativa del 0.5% en las importaciones de recursos naturales en el transcurso del año 1998 y 2000, la demanda de productos basados en recursos naturales de Japón seguirá siendo importante, por que 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.

I. Producción Agrícola

Según los últimos datos dados a conocer por el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca de Japón (MAFF), el Japón tiene un índice de autosuficiencia alimentaria del 40%.

En un informe sobre comercio agrícola nacional e internacional, elaborado por el MAFF y dado a conocer a fines de noviembre del 2000, se destacaban como aspectos salientes:

- Japón es el primer importador neto de productos agrícolas desde 1984. Es el mayor importador mundial de trigo, maíz y carnes y es el segundo importador mundial de soja detrás de la Unión Europea.
- El déficit comercial agrícola es crónico, alcanzando los 4.4 billones de yenes en 1999.
- En más del 80% de los productos agrícolas, Japón depende de solo dos proveedores, uno de los cuales es Estados Unidos.
- Con la tarificación de arroz e abril de 1999, Japón completó el proceso de transformación de todas sus medidas aduaneras en aranceles luego de sucesivas rondas de negociaciones desde su ingreso al GATT EN 1955.

La producción agrícola japonesa se encuentra en constante contracción. Algunos sectores claves de la actividad registran caídas anuales de producción. Cereales, arroz, productos lácteos, carne vacuna y porcina, y frutas y vegetales, todos son rubros que comparten esta declinación en mayor o menor medida.

La eficiencia de la producción agrícola japonesa se ve seriamente afectada por la estructura de tenencia de tierras agrícolas, con propiedades de tamaño reducido, y por el muy elevado costo de los insumos. Los agricultores se ven limitados en su capacidad de tomar decisiones respecto a la producción, los precios y la comercialización de su producción por las reglamentaciones oficiales y la acción del sistema cooperativo.

A pesar de las limitaciones señaladas, los productores agropecuarios están teniendo éxito en la elaboración de productos que se comercializan bajo el concepto de "fresco", "natural" u "orgánico", los que facilitan su acceso al consumidor japonés que tiene profundas dudas acerca de la seguridad, sanidad y calidad de los productos alimentarios importados.

A medida que ha ido disminuyendo la producción agrícola local, el acceso para los productos alimentarios importados ha ido mejorando. Merced a perseverantes negociaciones a lo largo de las décadas de 1980

y 1990, Japón ha eliminado muchas de las barreras para el acceso a su mercados agrícolas que alguna vez fueron famosas. Cuando con anterioridad existían sistemas de cuotas o directamente prohibiciones de importación para la importación de carne, cítricos, jugos de fruta y helados entre otros, en la actualidad estos mercados se encuentran abiertos, sólo sujetos a estrictos controles sanitarios. Según el Sr. Inoue de Japan Management, promotor de las importaciones de productos alimenticios a Japón, las barreras tarifarias permanece altas sólo en algún producto básico considerado crítico –como el caso del arroz. El arroz es la cosecha más importante, y más del 40% de la superficie cultivable se destina a su producción. El gobierno trata de convertir los campos de arroz en otros cultivos ya que Japón produce mas arroz del que realmente necesita.

Persisten también algunos problemas en técnicas referidos a aditivos alimentarios y barreras fito-sanitarias para frutas y vegetales. Sin embargo, haciendo a un lado a las excepciones señaladas, el mercado japonés –comentario a la opinión popular generalizada- se encuentra abierto a la importación de productos alimentarios y agrícolas.

La combinación de un acceso al mercado substancialmente mejorado y la declinación de la producción doméstica ha resultado en un crecimiento fenomenal de las importaciones de productos agrícolas. Al respecto, debe señalarse que las importaciones de estos productos pasaron de menos de U\$S 30 mil millones en 1988 a casi U\$S 52 mil millones en 1996, para luego verse reducida a U\$S 42 millones en 1998, en gran parte debido a la recesión económica. Entre los rubros que más han crecido se encuentran carne vacuna y porcina, helados, brócoli, espárragos, vegetales congelados, vinos, cerezas y alimentos preparados (“snack foods”).

II. Condiciones geográficas

Debido a la gran cantidad de montañas existentes e Japón, solamente el 11,4% del total de la superficie de la isla es cultivable o es utilizada para los huertos. Aunque las granjas se encuentran en todas partes de Japón, la parte comercial se concentra en Hokkaido, al norte y oeste de Honshu y Kyushu.

III. Nivel de autosuficiencia de productos alimenticios

A pesar de la disminución del 10,5% en el sector de importación de productos alimenticios, se debe tener en cuenta que, como en muchos países desarrollados, el Gobierno japonés está muy preocupado en mantener su alto nivel de autosuficiencia. En realidad, el nivel de autosuficiencia en 1960 era del 79%. Hoy llegó al nivel record mínimo del 40%, casi la mitad de los niveles de autosuficiencia de hace 40 años atrás. Ver cuadro Nro. 1. Es el menor de todas las naciones desarrolladas en el mundo. El pronóstico realizado el los reportes más recientes en Febrero del 2000 dice que de autosuficiencia en el año 2010 caerá al 37%. El reporte pronostica que a pesar que los niveles de autosuficiencia para el arroz se mantendrán inalterados al 96%, en 10 años los niveles de autosuficiencia para la carne y las conservas caerán a 49% (-6%) y para los pescados llegarán al 50% (-7%).

Tres cosas contribuyen a la declinación en el nivel de autosuficiencia alimenticia. Uno, los japoneses han estado consumiendo mas carne y conservas hoy que hace 40 años atrás, así que los criaderos de ganados y pollos están importando grandes cifras de granos para alimentarlos. Dos, la dieta japonesa ha cambiado mas hacia una dieta estilo oeste. Ellos consumen mas carne y otros alimentos que importan. Tres, ellos comienzan a reconocer la cocina de otros países. Hoy no es raro ver a una familia japonesas disfrutar platos europeos, comidas chinas y americanas con platos japoneses tradicionales.

Hoy Japón importa mas de cinco trillones de yenes. Cerca del 40% proviene de los EEUU, 10% de China y 6% de Taiwán y Australia. Los alimentos importados como carnes, frutas, vegetales y pescados representan casi el 15% de todas las importaciones.

Las políticas gubernamentales en lo referente a productos agrícolas han cambiado significativamente en los últimos 10 a 15 años. Los datos muestran que los controles gubernamentales de precios han sido facilitadas desde mediados de 1980 y los precios de aquellos productos agrícolas comercializados son considerablemente bajas en el presente.

Algunas de las políticas gubernamentales actuales todavía contribuyen a los altos precios de productos agrícolas. Un ejemplo de regulación gubernamental que refleja la preocupación de la autosuficiencia fueron los impuestos de los alimentos importados como la carne, pescado o frutas. La regulación gubernamental a la importación de alimentos y las tasas sobre alimentos importados reflejan la profunda preocupación de los oficiales de gobierno por su auto seguridad en alimentos, estabilidad en abastecimiento de alimentos, estabilización en los precios de alimentos como también el manejo de recursos naturales y el territorio japonés. Estas preocupaciones son compartidas por los japoneses en general.

Mientras compartían la preocupación por el bajo nivel de autosuficiencia y manejo de recursos naturales y territorio japonés, como consumidores, los japoneses querían ver los precios de los productos básicos y

otros alimentos frescos disminuir y darles la bienvenida a cualquier medida tomada para disminuir el precio de los alimentos. La desregulación en la importación de alimentos y los cambios en las tarifas de importación para algunos alimentos hizo posible que los precios bajen en la última década.

CUADRO 1
NIVEL DE AUTOABASTECIMIENTO JAPONES DE LOS ALIMENTOS PRINCIPALES

PORCENTAJE DE AUTOABASTECIMIENTO DE LOS ALIMENTOS PRINCIPALES

(Unidad: %)

	1985	1990	1995	1999
% DE AUTOABAST. DE LOS ALIMENTOS PRINCIPALES				
ARROZ	107	100	103	95
TRIGO	14	15	7	9
GRANOS	8	8	5	6
SOJA	5	5	2	4
VEGETALES	95	91	85	83
FRUTAS	77	63	49	49
LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS	85	78	72	70
CARNE	81	70	57	54
DE RES	72	51	39	36
HUEVOS DE GALLINA	98	98	96	96
PRODUCTOS MARÍTIMOS	96	86	75	65
AZUCAR	33	32	31	31
%de autoabastecimiento de frutos de productos principales*	69	67	64	59
% de autoabast. de alimentos grales en térm. de prov. de calorías*	53	48	43	40
% de autoabast. de cereales (sustancias alimenticias y forraje)*	31	30	30	2

Nota: *indica que el cómputo se basa en la premisa de la provisión balanceada y la demanda de arroz.

Fuente: Ministerio de Agricultura, Forestación y Pesca.

B) Participación limitada de la República Argentina en el mercado japonés

Veamos los siguientes datos que ha recogido la Embajada Argentina en el Japón del comercio bilateral argentino japonés:

1. Comercio Bilateral Argentino-Japonés

Los datos de los cuadros derivan de estadísticas oficiales japonesas. En el cuadro Nro. 2 se puede observar el comportamiento del comercio bilateral durante la década de 1990. Asimismo, se puede observar la evolución mensual durante el año 2000 y su comparación con el mismo mes del año anterior.

CUADRO 2
COMERCIO BILATERAL ARGENTINO – JAPONES

Periodo	Importaciones Argentinas desde Japón	Variación %	Exportaciones Argentinas hacia Japón	Variación %	Comercio Bilateral	Variación %
1991	448.307	128,19	603.418	11,92	1.051.725	42,97
1992	709.168	58,19	513.668	-14,87	1.222.836	42,97
1993	715.442	0,88	493.180	-3,99	1.208.622	-1,16
1994	672.250	-6,04	436.206	-11,55	1.108.456	-8,29
1995	467.285	-30,49	428.900	-1,67	896.185	-19,15
1996	467.633	0,07	521.349	21,55	988.982	10,35
1997	778.794	66,54	519.918	-0,27	1.298.712	31,32
1998	984.073	26,36	695.492	33,77	1.679.565	29,33
1999	707.943	-28,06	542.664	-21,97	1.250.607	-25,54
2000	728.421	2,89	451.946	-16,72	1.180.367	-5,62

Año 1999						
Ene-99	42.428	-61,30	57.439	41,25	99.867	2,74
Feb-99	52.957	-32,96	33.696	30,08	86.653	-18,45
Mar-99	70.042	-17,67	42.924	28,34	112.966	-36,19
Abr-99	54.954	0,10	29.572	-11,58	84.526	-32,01
May-99	65.703	-29,17	25.510	-26,93	91.213	-29,56
Jun-99	54.260	-28,46	49.909	3,26	104.169	-35,67
Jul-99	59.277	-30,65	78.550	17,67	137.827	-15,47
Ago-99	53.492	-32,96	42.478	-45,24	95.970	-47,58
Sep-99	65.592	-17,67	63.484	-39,22	129.076	-20,53
Oct-99	69.641	0,10	39.574	-48,10	109.215	-25,11
Nov-99	69.245	-29,17	56.336	1,74	125.581	15,23
Dic-99	53.350	-28,46	23.189	-52,89	76.539	-38,17

Año 2000						
Ene-00	50.533	19,10	26.293	-54,22	76.826	-23,07
Feb-00	53.969	1,91	38.787	15,11	92.756	7,04
Mar-00	44.368	-36,66	27.476	-35,99	71.844	-36,40
Abr-00	50.721	-7,70	24.488	-17,19	75.209	-11,02
May-00	48.451	-26,26	35.695	39,93	84.146	-7,75
Jun-00	57.668	6,28	65.547	31,33	123.215	18,28
Jul-00	154.690	160,96	40.399	-48,57	195.089	41,55
Ago-00	36.560	-31,65	52.050	22,53	88.610	-7,67
Sep-00	90.640	44,81	33.858	-46,67	124.498	-1,25
Oct-00	51.081	-26,65	45.420	14,77	96.501	-11,64
Nov-00	33.597	-51,48	24.010	-57,38	57.607	-54,13
Dic-00	56.134	5,22	37.913	63,53	94.047	22,88

Fuentes: estadísticas oficiales japonesas

I. Composición

I.1.-Importaciones japonesas desde la Argentina según grandes sectores

CUADRO 3
IMPORTACIONES JAPONESAS DESDE ARGENTINA SEGÚN GRANDES SECTORES

AÑO		PROD. PRIMARIOS	MOA MANUF. DE ORIGEN AGRÍCOLA	MOI MANUF. DE ORIGEN INDUSTRIAL	ENERGIA COMBUSTIBLE	OTROS	TOTAL
1995	VALOR	279.162,00	127.234,00	99227	-	8.045,00	513.668,00
	%	54,35	24,77	19,32	-	1,57	100
1996	VALOR	250.697,00	134.131,00	101061	-	7.291,00	493.180,00
	%	50,83	27,20	20,49	-	1,48	100
	VAR.	-10,20	5,42	1,85	-	-9,37	-12,30
1997	VALOR	30.792,00	148.585,00	135611	-	6.361,00	321.349,00
	%	44,27	28,50	26,01	-	1,22	100
	VAR.	29,35	29,68	6,47	-	-18,23	47,27
1998	VALOR	251.031,00	136.169,00	125020	-	7.698,00	519.918,00
	%	48,28	26,19	24,05	-	1,48	100
	VAR.	8,77	-8,36	-7,81	-	21,02	13,62
1999	VALOR	380.286,00	140.842,00	179460	-	3.682,00	704.270,00
	%	54,00	20,00	25,48	-	0,52	100
	VAR.	51,49	3,43	43,55	-	-52,17	46,30
VAR. 1999/95		36,22	10,70	80,86	-	-54,23	37,11
VAR. 1999/96		51,70	5,00	77,58	-	-49,50	42,80

Valor: en miles de dólares estadounidenses

Variación: Variación porcentual respecto al año anterior

%: Porcentaje sobre el total anual

Fuente: Japan Import, Ministerio de Finanzas de Japón

Como se aprecia en el cuadro Nro.3, un 75% de las exportaciones argentinas al Japón son productos primarios y manufacturas de origen agropecuario. Argentina tiene aún un gran potencial para exportar sus productos basados en recursos naturales, los cuales son en general competitivos internacionalmente.

1.2.- Composición por rubro de las exportaciones Argentinas a Japón

En el cuadro Nro 4 se expone información actualizada de la composición por rubro de las exportaciones argentinas a Japón.

1.3. - Análisis

Si bien el comercio bilateral muestra una tendencia ascendente a lo largo de la última década, la participación de cada país en el comercio total del otro sigue siendo poco relevante por distintos motivos. No incluiremos datos sobre las importaciones argentinas desde Japón, debido a que escapa de la esencia de este trabajo.

En el caso de las exportaciones argentinas al Japón, por el escaso valor relativo de las mismas respecto del comercio total japonés; y por la relativamente baja penetración de los productos de nuestro país en el segundo mercado mundial.

Existe un amplio margen de crecimiento para el comercio bilateral, ya que no se han concretado los flujos de comercio en el nivel que corresponde a dos economías complementarias como la argentina y la japonesa.

Debido al considerablemente mayor volumen del comercio exterior japonés, las cifras del comercio bilateral con la Argentina representan porcentajes ínfimos.

CUADRO 4
COMPOSICIÓN POR RUBRO DE LAS EXPORTACIONES A JAPON

2. Participación Argentina en el Comercio Exterior Japonés

No	Posición Arancelaria	Descripción	Dic. 2000	Dic. 1999	Variación % Octubre 1999/2000	Enero Dic. 2000	Enero Dic. 1999	Variación % Ene - Dic. 1999/00
1	2603.00-00	Mineral de cobre y su concentrado	11.868.390,00	-	-	77.056.213,00	102.589.249,00	-24,82
2	7601.10-000	Aluminio en bruto, sin alear	6.149.693,00	4.882.966,00	25,94	56.981.234,00	47.189.196,00	20,75
3	7601.20-000	Aleaciones de aluminio	4.867.026,00	1.021.221,00	376,59	45.005.327,00	28.912.322,00	55,66
4	0304.90-099	Carne de pescado, exclu. surimi/filetes	3.530.755,00	5.771.893,00	-38,83	44.066.190,00	50.291.223,00	-12,38
5	0306.13-000	Langostinos/gambas/ camarones congelados	2.438.294,00	1.476.480,00	65,14	35.501.429,00	19.706.231,00	80,15
6	1005.90-010	Maíz para preparación de alimentos animales	-	-	-	29.045.086,00	48.585.729,00	-40,22
7	1007.00-091	Sorgo granífero p/preparación de alimentos animales por control de aduana	-	536.482,00	-	18.949.847,00	42.115.771,00	-55,01
8	4401.22-000	Madera en plaquitas/ partículas (chips)	-	-	-	12.823.369,00	12.283.079,00	4,40
9	8411.99-000	Partes de turbinas de gas	-	18.913,00	-	21.850.877,00	19.872.735,00	193,71
10	1005.90-099	Maíz, los demás, exclu. para pochoclo	-	-	-	4.658.719,00	5.405.819,00	-13,82
11	2204.30-200	mosto de uva, mas de 1% de grado alcohólico	797.275,00	673.792,00	18,43	9.691.684,00	16.621.151,00	-41,69
12	2207.10-190	Alcohol etílico, con grado igual/superior a 90%	-	-	-	5.725.754,00	6.529.428,00	-12,31
13	0304.20-095	Filete de merluza negra	254.353,00	-	-	6.569.067,00	1.198.947,00	447,90
14	0303.79-101	Merluza negra congelada exclu filetes, otra carne, hígados y huevas	772.248,00	485.489,00	59,07	6.669.698,00	5.904.257,00	12,96
15	0304.20-099	Filete de pescados, exclu de merluza	-	149.425,00	-	5.175.796,00	11.950.772,00	-56,69
16	2301.10-090	Harina de carne, no apta p/consumo humano	558.319,00	442.608,00	26,14	4.778.988,00	4.482.886,00	6,61
17	0205.00-000	carne equina/consumo humano, refrigerada/congelada	707.477,00	1.177.425,00	-39,91	4.649.596,00	8.725.864,00	-46,71
18	0303.79-099	otros pescados congelados, exclu filetes	-	238.167,00	-	3.967.090,00	3.731.666,00	6,31
19	1201.00-000	habras de soja, incl.quebrantadas	-	-	-	3.797.244,00	5.022.722,00	-24,40
20	2204.29-090	vino/mosto de uva, en contenedores de mas de 150L.	329.133,00	233.765,00	40,80	4.157.652,00	7.284.957,00	-42,93
21	2204.21-020	Vino en envases de menos de 2L	155.209,00	132.908,00	16,78	3.566.385,00	4.191.908,00	-14,92
22	0304.20-010	Filete de merluza	507.727,00	714.755,00	-28,96	3.805.661,00	5.323.126,00	-28,51
23	2009.60-210	Jugo de uva, sin adición de azúcar, no mas del 10% del peso de sucrosa	157.080,00	-	-	3.190.775,00	3.301.913,00	-3,37
24	2009.30-211	Jugo de limón, sin adición de azúcar, no mas del 10% del peso de sucrosa	333.152,00	191.810,00	73,69	3.120.362,00	2.807.495,00	11,14
25	2301.20-010	Harina de pescado, no apta p/consumo humano	52.642,00	277.854,00	-81,05	2.804.343,00	3.064.420,00	-8,49
26	2207.10-110	Alcohol etílico, con grado igual/superior a 90% encuota	-	-	-	3.015.601,00	3.543.031,00	-14,89
27	1512.11-110	Aceite de girasol	-	-	-	2.088.213,00	575.759,00	262,69
28	0402.10-216	Leche en polvo, de materias grasas igual/inferior al 1,5%	-	813.255,00	-	1.910.487,00	732.886,00	160,68
29	2836.91-000	Carbonato de litio	94.466,00	535.557,00	-82,36	2.017.457,00	1.519.872,00	32,74
30	2401.20-000	tabaco total o parcialmente desvenado o desnervado	1.566.001,00	-	-	2.708.928,00	2.647.411,00	2,32
		SUBTOTAL (primeros 30 productos)	35.139.240,00	19.774.765,00	76,84	429.349.072,00	476.111.825,00	-9,59
		OTROS	2.773.559,00	3.313.538,00	-16,30	38.074.283,00	83.815.746,00	-54,57
		TOTAL	37.912.799,00	23.088.303,00	63,53	467.423.355,00	559.927.571,00	-16,54

FUENTE: Jtrade World en base a datos de Japan Tariff Association

CIFRAS: Las cifras de Jtrade World son suministradas en yenes. Los datos aquí

consignados han sido convertidos a U\$S empleando el tipo de cambio

promedio mensual provisto por el Monthly Statistics del BOJ

CUADRO 5
PARTICIPACIÓN ARGENTINA EN EL COMERCIO EXTERIOR JAPONES

AÑO	EXPORTACIONES JAPONESAS	DESTINO ARGENTINA	%	IMPORTACIONES JAPONESAS	ORIGEN ARGENTINO	%
1982	129.807.025,00	997.534,00	0,77	140.527.652,00	287.194,00	0,20
1983	152.030.247,00	784.655,00	0,52	143.289.675,00	281.091,00	0,20
1984	138.831.166,00	267.450,00	0,19	133.931.214,00	413.121,00	0,31
1985	146.927.471,00	311.658,00	0,21	126.393.051,00	543.716,00	0,43
1986	170.113.888,00	391.718,00	0,23	136.503.049,00	489.051,00	0,36
1987	175.637.772,00	225.435,00	0,13	129.538.747,00	442.971,00	0,34
1988	209.151.151,00	361.008,00	0,17	126.407.786,00	503.314,00	0,40
1989	229.221.230,00	443.443,00	0,19	149.515.113,00	299.605,00	0,20
1990	264.916.803,00	298.167,00	0,11	187.353.686,00	494.964,00	0,26
1991	275.174.619,00	176.290,00	0,06	210.846.628,00	419.898,00	0,20
1992	286.947.518,00	196.465,00	0,07	234.798.636,00	539.172,00	0,23
1993	314.525.461,00	448.307,00	0,14	236.736.729,00	603.418,00	0,25
1994	339.649.603,00	709.168,00	0,21	233.021.388,00	513.668,00	0,22
1995	360.911.138,00	715.442,00	0,20	240.670.208,00	493.180,00	0,20
1996	395.599.983,00	672.250,00	0,17	274.741.972,00	436.206,00	0,16
1997	442.937.428,00	467.285,00	0,11	336.094.204,00	428.900,00	0,13
1998	410.871.976,00	467.633,00	0,11	349.124.159,00	521.349,00	0,15
1999	420.895.886,00	778.794,00	0,19	338.704.871,00	519.918,00	0,15
2000	386.868.872,00	987.938,00	0,26	279.991.192,00	704.270,00	0,25

Si observamos el cuadro 5, notamos que, durante la década de 1980 se observa una caída de la importancia relativa del comercio bilateral. Por una parte, cayó en valores absolutos porque el crecimiento de las exportaciones argentinas al Japón no compensó la caída de las exportaciones japonesas a la Argentina. Por otra, durante este período tuvo lugar un aumento formidable del comercio exterior japonés con el resto del mundo. Mucho mejor fue la evolución del comercio bilateral a lo largo de la década de 1990, exhibiendo una alta tasa de crecimiento.

Las tasas de crecimiento del comercio global argentino, en el contexto de las transformaciones estructurales y apertura de la economía argentina, fueron aún mayores que las tasas de crecimiento del comercio bilateral. En efecto entre 1990 y el 1999 el comercio exterior global argentino prácticamente se triplicó alcanzando un valor de U\$S 57.293 millones. Las exportaciones del trienio 1994-1996 marcaron una tasa de crecimiento anual del 22%, la mas alta entre los principales países del mundo.

El comercio bilateral, partiendo de valores iniciales muy bajos, creció a una tasa menor que el comercio global argentino. Analizando los datos se observa que:

- Las exportaciones argentinas a Japón crecieron a una tasa anual del 6,6%, mientras que las exportaciones a todo el mundo lo hicieron a una tasa del 9,7%.
- Las importaciones desde Japón, en cambio, crecieron al mismo ritmo que las importaciones generales (una tasa del 29,8% frente a una tasa del 29,1%)

Estas cifras indican que el Japón representa un mercado que ofrece un amplio margen de crecimiento para las exportaciones argentinas y la concreción de negocios.

I. Evolución de las exportaciones argentinas a Japón

Durante la década de 1990 el valor de las exportaciones argentinas a Japón, ha pasado de U\$S 539 millones en 1990 a U\$S 542 millones en 1999. En este marco de estancamiento resulta interesante observar, en los cuadros nro. 6 Y nro. 7, el comportamiento registrado en los principales componentes de los rubros de exportación.

I.1. – Evolución de las exportaciones argentinas a Japón en 1999

En el cuadro nro. 6, podemos apreciar el ranking de 30 primeras posiciones arancelarias de exportación argentina a Japón en 1999, indicándose los valores de exportación anual de esas mismas posiciones durante toda la década de 1990.

CUADRO 6
EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES ARG. A JAPÓN 1999

Mineral de cobre y su concentrado	102.589	101.618	5.845	-	-	-	-	-	-	-	-
Carne de pescado excl surimi/filetes	50.291	37.148	55.788	39.780	58.170	46.592	55.950	51.836	31.318	10.766	367
maíz para preparación de alimentos animales	48.586	150.143	48.681	25.131	9.140	45.965	30.282	35.668	57.395	6.060	702
aluminio en bruto sin Alear	47.189	35.908	82.725	108.911	89.891	63.031	66.675	44.736	64.421	90.595	-48
Sorgo granifero p/alimentos de animales por control de aduana	42.116	108.663	48.848	36.077	11.423	47.231	79.964	99.568	137.190	92.576	-55
aleaciones de aluminio	28.912	19.733	18.977	6.204	9.354	18.405	16.626	13.039	19.580	30.267	-4
langostinos/gambas/camarones congelados	19.706	17.535	12.769	16.175	24.513	31.116	32.208	4.933	2.436	1.173	1.580
mosto de uva, mas de 1% de grado alcohólico	16.621	21.819	15.008	8.225	9.290	3.243	3.984	5.611	4.880	5.121	225
alimentos para perros/Gatos p/la vta al menor	15.162	10.530	5	-	-	-	-	-	-	-	-
madera en plaquitas/particulas (chips)	12.283	17.364	17.537	23.485	8.307	-	6.372	-	-	-	-
filetes de pescados, excl. de merluza	11.951	4.568	15.956	9.560	23.125	40.186	5.071	3.186	1.343	360	3.220
Carne equina p/consumo humano, refrigerada/ Congelada	8.726	8.387	9.060	11.377	10.808	9.824	13.324	13.230	15.468	17.038	-49
vino/mosto de uva, en contenedores de mas de 150L	7.285	8.662	6.861	4.539	3.593	2.509	2.728	2.856	2.638	2.177	235
alcohol etílico, con grado igual/superior a 90%	6.529	12.718	6.548	8.689	4.161	6.724	3.731	18.873	6.616	6.028	8
aceites crudos de petroleos p/manufacturas de Petroquímico	5.949	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
merluza negra congelada exclu. Filetes otra carne, hígados y huevas	5.904	3.085	-	-	-	-	-	-	-	-	-
aceites volátiles de petró Loeos p/ producción de manuf. de petro-químicos	5.773	6.985	-	-	-	-	-	-	-	-	-
maíz, los demás, excl. para pochoclo	5.406	15.675	2.234	111	88	4.273	494	912	132	2.115	152
filete de merluza	5.323	3.845	3.193	2.822	3.735	2.551	2.176	3.380	1.952	443	1.102
Habas de soja incluso Quebrantadas	5.023	6.968	10.249	606	200	14.514	1.144	2.346	5.426	6.421	-22
Harina de carne, no apta p/consumo humano	4.483	7.539	25.975	23.761	23.857	18.591	22.293	25.493	29.896	27.727	-84
vino en envases de menos de 2L	4.192	14.958	2.846	490	109	153	141	-	186	191	2.095
otros pescados congelados, excl filetes	3.732	3.093	13.243	13.119	11.139	2.884	4.992	7.900	4.185	2.197	70
sepia y calamar, p/ consumo humano, congelado	3.705	1.022	7.162	36.675	1.436	4.209	7.872	177	15.691	8.381	-56
alcohol etílico, con grado igual/superior a 90%en Cuota	3.543	4.814	2.350	-	-	-	-	-	-	-	-
jugo de uva, sin adición de azucar, no mas del 10% de sucrosa	3.302	2.298	3.587	1.709	827	79	125	417	348	20	16.410
harina de pescado, no apta p/consumo humano	3.064	7.053	4.361	3.169	2.990	2.812	1.877	2.748	2.628	1.023	200
jugo de limón, sin adición de azucar, no mas del 10% de sucrosa	2.807	2.396	2.431	2.202	3.751	1.061	707	651	1.617	3.896	-28
tabaco total o parcialmente desvenado o desnervado	2.647	3.798	5.423	2.569	9.791	5.357	-	2.885	5.490	2.510	5

carne desecada sazónada «BEEF JERKEY»	2.474	2.016	2.750	2.676	5.413	1.744	357	221	169	-	-
Subtotal (primeras 30 posiciones arancelarias)	485.273	640.341	430.412	388.062	325.111	373.054	359.093	340.666	411.005	317.085	53
Otros	57.389	63.342	89.597	132.987	103.825	99.153	134.087	176.002	192.413	222.087	-74
Total	542.662	703.683	520.009	521.049	428.936	472.207	493.180	516.668	603.418	539.172	1

I.2. – Evolución de las exportaciones Argentinas a Japón en 1990

El cuadro Nro. 7 muestra el ranking de 30 primeras posiciones arancelarias de exportación argentina a Japón en 1990, indicándose los valores de exportación anual de esas mismas posiciones a lo largo de toda la década.

CUADRO 7
EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES ARGENTINAS A JAPÓN 1990

Descripción	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	var. % 99/90
Sorgo granífero p/ alimento de animales por control de aduana	92.576	137.190	99.568	79.964	47.231	11.423	36.077	48.848	108.663	42.116	-55
Aluminio en bruto sin alear	90.595	64.421	44.736	66.675	63.031	89.891	108.911	82.725	35.908	47.189	-48
Aleaciones de aluminio	30.267	19.580	13.039	16.626	18.405	9.354	6.207	18.977	19.733	28.912	-4
Harina de carne, no apta p/consumo humano	27.727	29.896	25.493	22.293	18.591	23.857	23.761	25.945	7.539	4.483	-84
unidades de memoria p/ procesamiento de datos	26.486	33.924	17.211	8.190	6.175	304	-	-	-	-	-
carne equina p/consumo humano, refrigerada/congelada	17.038	15.468	13.230	13.324	9.824	10.808	11.377	9.060	8.387	8.726	-49
unidades de entrada/salida p/procesamiento de datos	13.849	8.176	5.032	1.485	868	777	802	-	-	-	-
pastas químicas de madera coníferas	13.094	8.560	4.205	1.665	5.936	20.340	9.010	6.719	3.491	1.072	-92
alambrcn de hierro/acero, de 6mm/ inferior 14 mm diámetro	11.951	3.515	-	-	-	-	-	-	-	-	-
carne de pescado, excl. Surimi/filetes	10.766	31.318	51.836	55.950	46.592	58.470	39.780	55.788	37.148	50.291	367
máquinas automáticas para procesamiento de datos, las demás	9.360	5.725	3.991	621	134	-	-	-	-	-	-
algodón sin cardar ni peinar	8.620	2.793	1.557	-	-	2.556	9.459	5.012	4.853	890	-90
Sepia y calamar, p/consumo humano, congelado	8.381	15.691	177	7.872	4.209	1.436	36.675	7.162	1.022	3.705	-56
tops de lana y otras Peinadas	7.589	6.023	8.519	5.053	3.326	3.656	809	1.438	719	1.053	-86
Productos laminados de hierro/acero de 3mm/infer. 4,75mm	6.701	17.324	1.134	-	-	-	-	-	-	-	-
habas de soja, incluso quebrantadas	6.421	5.426	2.346	1.144	14.514	200	606	10.249	6.968	5.023	-22
lana esquilada. Sin cardar ni peinar, Desgrasada	6.335	2.206	1.820	1.161	2.221	1.932	1.458	1.820	1.425	1.762	-72
miel natural de abeja maíz para preparación de alimentos animales	6.075 6.060	2.550 57.395	1.742 35.668	2.255 30.282	1.909 45.965	2.092 9.140	10.451 25.131	2.803 48.681	994 150.143	1.853 48.586	-69 702

alcohol etílico, con grado igual/superior a 90%	6.028	6.616	15.873	3.731	6.724	4.161	8.689	6.458	12.718	6.529	8
Mosto de uva, mas de 1% de grado Alcohólico	5.121	4.880	5.611	3.984	3.243	9.290	8.225	15.008	21.819	16.621	225
Aguardientes excepto vodka/sake/licores	4.974	2.812	-	-	-	-	-	-	-	-	-
peletería curtida, en-Teras	4.600	2.170	1.777	2.711	4.316	2.651	4.802	3.255	806	1.126	-76
jugos de manzana, Con sacarosa inferior 10%	4.294	3.500	2.753	3.614	3.539	5.013	7.492	3.803	2.325	587	-86
Productos laminados de hierro/acero de Infer. 3mm	3.932	4.403	826	-	-	-	-	-	-	-	-
Sorgo granífero los demas	3.913	4.983	7.367	5.598	1.933	748	759	794	6.424	2.464	-37
Jugo de limón, sin adición de azúcar, no mas del 10% de sucrosa	3.896	1.617	651	707	1.061	3.715	2.202	2.431	2.396	2.807	
calamares y potas, congelados	3.748	1.934	4.989	639	1.378	598	5.331	143	-	945	-75
coque de petróleo, sin calcinar	3.389	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Productos laminados de hierro/acero de 4,75mm/infer.6 mm	3.363	10.671	491	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal (primeras 30 posiciones arancelarias)	447.149	510.767	371.642	335.544	311.125	272.412	358.014	357.119	433.481	276.740	-38
Otros	92.023	92.651	142.025	157.636	125.082	156.788	163.338	162.770	266.510	265.923	189
Total	539.172	603.418	513.667	493.180	436.207	429.200	521.352	519.889	699.991	542.663	1

1.3.- Análisis de la evolución de las exportaciones

Los productos de exportación se han mantenido estables a lo largo de la década: de las 30 primeras posiciones arancelarias del ranking en 1999, 22 ya integraban el ranking en 1990.

- Ha disminuido el valor de la exportación de los productos que integraban los primeros 30 puestos del ranking de exportación en 1990: de los 30 primeros productos del ranking en 1990, 9 habían dejado de exportarse en 1999, 18 habían sufrido una caída en el valor de la exportación de entre 4 y 92%, solo 3 habían aumentado en los valores de exportación.
- Tendieron a desaparecer las exportaciones de productos elaborados de origen no agropecuario: en 1990, 9 de las primeras 30 posiciones del ranking de exportaciones argentinas a Japón correspondían a productos elaborados de origen no agropecuario. Comparativamente, en 1999 solo dos posiciones del ranking de los primeros 30 productos corresponden a productos elaborados de origen no agropecuario 7601.10-000 (aluminio en bruto sin alear) y 7601.20-000 (aleaciones de aluminio)
- Bajo dinamismo de los nuevos productos incorporados al comercio: de los productos incorporados al ranking de 30 primeros productos de exportación a lo largo de la década, solo uno 2603.00-000 (mineral de cobre y su concentrado) excedió los U\$S15 millones en valor de exportación en 1999 colocándose con sus U\$S 102 millones en primer lugar absoluto. El valor de exportación de todos los restantes productos incorporados al ranking durante la década suma U\$S 51 millones.

Si bien los años tomados para la comparación pueden esconder oscilaciones en niveles de actividad en ambos países y otros factores que afectan el valor de las exportaciones, estos elementos no explican el escaso dinamismo de las exportaciones argentinas a Japón. En cualquier caso, la evolución de las mismas para el período considerado se encuentra muy por debajo del aumento del 89% registrado en las exportaciones a todo destino.

1.4. - Exportaciones Argentinas de productos alimenticios a Japón

De este cuadro podemos afirmar que las exportaciones de alimentos de Argentina a Japón son poco relevantes.

CUADRO 8
EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES JAPONESAS Y LAS EXPORTACIONES ARGENTINAS

AÑO	IMPORTACIONES JAPONESAS		EXPORT. ARG.		PARTICIPACION ARGENTINA (%)
	1000 U\$S	VAR %	1000 U\$S	VAR %	
1991	32.594.838,00	5,40	173.760,00	-30,00	0,50
1992	32.603.432,00	0,03	228.465,00	31,50	0,70
1993	35.143.123,00	7,80	355.665,00	55,70	0,10
1994	38.139.016,00	8,50	358.190,00	0,70	0,90
1995	40.158.408,00	5,30	355.356,00	-0,80	0,90
1996	47.117.593,00	17,30	291.556,00	-18,00	0,60
1997	51.491.255,00	9,30	260.195,00	-10,80	0,50
1998	51.892.535,00	0,80	316.490,00	21,60	0,60
1999	47.544.535,00	-8,40	331.286,00	4,70	0,70
2000	42.028.883,00	-11,60	456.811,00	37,90	1,10

Var %: respecto al año anterior

FUENTE: Datos sobre Japón: Estadísticas de comercio exterior del Ministerio de Finanzas de Japón (MOF) publicadas en informe editado por JETRO (abril 2001) titulado "2000-Food Imports to Japan"

Datos sobre Argentina: "JETRO White Paper" (1990-2000)

C) Necesidad de expansión de las exportaciones argentinas

El crecimiento de la economía argentina aparece una vez más limitado por su capacidad de importar. Para 1995 las compras en el exterior significaron el 7 % del PBI, proporción apenas la mitad de lo que sería normal dada su población y nivel de vida. Para ese mismo año, países que se asemejan, como Australia y Canadá, tenían respectivamente una relación de importaciones con el PBI del 16 y 30 por ciento, pero se trata de una economía tan enorme que le permite funcionar y crecer sin problemas con tan baja relación. Si nos referimos al Brasil vemos que lo hace sólo el 8 %, que alcanza el nivel de vida de nuestro país y que tiene una economía que está lejos de funcionar satisfactoriamente.

Para que la Argentina pueda duplicar sus importaciones necesitaría expandir más sus ventas al exterior. A este respecto, muchas personas están convencidas de que las materias primas serán, como sucedió en un pasado casi remoto, la salida de la presente situación. Pero, lamentablemente, a esta altura de nuestra evolución, para mantener el actual nivel de vida y seguir mejorándolo se requiere exportar, además de productos primarios, sustanciales cantidades de manufacturas y también de servicios.

Una comparación con otros países en situación parecida demuestra esta necesidad. Según el informe anual del Banco Mundial para 1995 había en el mundo sólo 28 países con un ingreso per cápita superior al de la Argentina. De ellos apenas cinco (Grecia, Nueva Zelanda, Emiratos Árabes Unidos, Australia y Noruega) tuvieron ese año exportaciones de materias primas superiores a las de manufacturas, o sea que cuentan con una estructura similar a la de la Argentina.

La gran diferencia con estos países está en la relación de esas ventas al exterior de productos primarios respecto del tamaño de las poblaciones. Sólo Grecia exporta por habitante un monto en materias primas similar a la Argentina: U\$S 465 contra 411. Pero Australia lo hizo por U\$S 1892, Nueva Zelanda por U\$S 2.786, Noruega por U\$S 6547 y los Emiratos Árabes Unidos por U\$S 9952.

El convencimiento de que la Argentina puede exportar basándose principalmente en los productos primarios no responde a un deseo de emular a los países desarrollados, sino que tiene que ver con el número de habitantes que el país ha alcanzado.

En el hecho de que la Argentina tenga ya una población tan numerosa está la razón principal por la que no pueda repetirse, a fines del siglo XX, un esquema de comercio exterior que sirvió cuando el país era casi un desierto.

Es verdad que en estos años la producción exportable de productos primarios ha aumentado mucho, hecho que se refleja en el tamaño de las últimas cosechas, e que hay nuevos desarrollos mineros así como

nuevas posibilidades para las carnes vacunas. Pero en cambio, en pesca, se ha llegado al límite de la capacidad de captura mientras que la modestia de las reservas de petróleo no aconsejan mayores ventas al exterior. Por eso, no resulta prudente esperar que para los próximos años las exportaciones de productos primarios puedan cuadruplicarse.

Como se ve, complementar las exportaciones de productos primarios con otras de manufacturas y servicios no es para la Argentina una cuestión de prestigio, sino una necesidad, consecuencia del tamaño de su población. Aceptar esta realidad constituirá un primer paso importante a dar en el cambio de la solución¹.

1. Características de las exportaciones Argentinas: Un proveedor marginal

El nivel de penetración de la Argentina a los mercados del Este Asiático no se debe solamente a la larga distancia geográfica entre Argentina y el Este Asiático. La participación y el volumen de las importaciones desde la Argentina son mucho menores que las del Brasil, que también está localizado en la costa Atlántica. Aún, considerando las diferencias del PBI entre ambos países, las exportaciones argentinas a esta región son débiles.

Comparado con los competidores como Canadá, Australia y Chile, también el apoyo institucional para las exportaciones parece ser más débil en la Argentina. Por ejemplo, Australia y Chile tienen sus propias organizaciones de promoción comercial (Trade Promotion Organizations: TPOs) en Japón. Austrade, la TPO australiana tiene 55 funcionarios en Japón, incluyendo 21 australianos; Pro-Chile, la TPO chilena tiene 6 funcionarios en Japón, incluyendo 2 chilenos, uno de los cuales es especialista de productos del sector agrícola. Canadá no tiene TPO pero tiene cerca de 35 agregados comerciales asignados en Japón, no solo en la Embajada en Tokio sino también en los Consulados de las principales ciudades tales como Osaka, Nagoya y Fukuoka. La Argentina por el contrario, tiene solamente 3 o 4 agregados comerciales en la Embajada en Tokio.

Raramente se realizan ferias comerciales para promover las exportaciones argentinas en Japón, mientras que además de Australia y Canadá, también Chile es muy activo en la promoción de sus productos. Ellos realizan ferias comerciales y hasta algunos seminarios bajo sus propias expensas para mejorar la imagen e incrementar el reconocimiento de sus productos entre la población japonesa. Por otra parte, una de las pocas ocasiones en donde el sector público y privado argentino ha participado es en Foodex, que se realiza cada marzo organizado por la Japan External Trade Organization (JETRO) hasta el año 1995, ya que actualmente dicha tarea es realizada por la Fundación ExportAr. En consecuencia, es muy bajo aun el nivel de conocimiento de la población japonesa en cuanto a productos argentinos.

A este respecto, el Dr. del Carril y el Dr. Potente, funcionarios de la Fundación exportar concuerdan sobre las debilidades del perfil exportador del país.

Por tal motivo, la Fundación exportar trabaja para tratar de detectar los inconvenientes que impiden a los empresarios poder vender mas en el exterior o ganar nuevos mercados, para luego buscar una solución. Sin embargo, también consideran que es necesario mejorar la oferta exportable del país y buscar nuevos mercados extra MERCOSUR.

“Nuestro país es básicamente un productor de commodities y de manufacturas de origen agropecuario. Creo que en un mercado internacional de alimentos y de productos agroindustriales el gran comprador es Asia, y en lo que respecta a productos alimenticios procesados diferenciados, ese es sin duda Japón, por su alto nivel adquisitivo”, aseguraron.

2. ¿Por qué Japón como mercado meta?

Además de la complementariedad del mercado japonés con el argentino, y su escaso nivel de autoabastecimiento, las siguientes son causas adicionales para dirigir nuestros esfuerzos a este mercado.

1. El mercado es grande:

El territorio japonés ocupa solamente el 4% de Estados Unidos, pero su población de 126 millones representa la mitad de la población estadounidense. El PBN de Japón, el cual ha crecido a mas de la mitad del de Estados Unidos, convirtiéndolo en el segundo mayor país en el mundo. Japón también importa mas que Francia y Gran Bretaña, y es el tercer país importador mas grande del mundo después de los Estados Unidos y Alemania (datos de 1996).

¹ Elvio Baldinelli – ex secretario de Estado de Comercio Exterior. Actualmente vicepresidente de la Cámara de exportadores de la República Argentina

1.1. - Población

Japón es el séptimo país más poblado en el mundo. La población total en el año 1999 fue de 126.686.000 (varones: 61.972.000 y mujeres: 64.714.000).

Es también uno de los más apiñados, con una densidad promedio de 335 personas por km. La población se encuentra distribuida de forma no uniforme. Las áreas más pobladas son Tokio central, donde la densidad de población total es de 13.000 personas por km². Cerca del 79 % de la población de Japón se encuentra concentrada en las zonas urbanas, haciendo de Japón una de las naciones más urbanizadas en el mundo.

A pesar de que Japón es uno de los países más poblados en el mundo, es también uno de los de menor crecimiento. En la actualidad, la tasa de crecimiento anual es de 0.20%. Esto se debe a la baja tasa de nacimiento (10.6 nacimientos cada 1000 personas en el año 2000) y una relativamente baja tasa de inmigrantes. La cantidad promedio de hijos por pareja en Japón es menor al 1,5. Se espera que la población total del país comience a declinar pronto debido a que la tasa de reproducción neta de Japón ha sido menor al 1,0 por uno cuantos años. La proyección de la población total para el año 2025 es de 120 millones.

La estructura de edad de la población japonesa ha cambiado tremendamente en las recientes décadas. El segmento de la población entre los 0 y 14 años declinó de un 35,4 % en 1950 al 15,2% en 1998, mientras que el número de personas de 65 años o más aumentó de un 4,9% al 16,0%. Las expectativas de vida aumentaron en el mismo periodo, en gran parte debido a la mejora de las condiciones sanitarias, siendo en la actualidad de 84 años para las mujeres y 77 años para los varones (en ambos casos la longevidad esperada más alta del mundo).

1.2.- Nivel de PBN

Japón es la segunda economía más grande del mundo después de los Estados Unidos. En el año 1999 el PBN fue de U\$S 4.685.000 millones. Ver cuadro Nro.9 De la Evolución del PBN. Japón posee uno de los más altos estándares de vida del mundo.

Los economistas comparan los estándares de vida de diversos países utilizando una medida denominada paridad poder adquisitivo (dicha medida toma en cuenta los distintos costos de vida de los países). A través de esta medida se concluye que el PBN per cápita de Japón se elevó de un 21% el nivel de los EEUU en 1955 al 56% en 1970. Hacia 1992 el PBN per cápita ha alcanzado los U\$S 31.433.-, el 86% del nivel de los EEUU. A pesar de la fuerza global de la economía japonesa, a fines de 1990 Japón ha caído en la más larga recesión desde la Segunda Guerra Mundial. El PBN que ha crecido lentamente a principios de 1990, cayó un 0,4% en 1997 y otros 2,8% en 1998. Esta fue la primera vez en la era posguerra en que el PBN ha declinado durante dos años consecutivos sobre la marcha.

Como es típico de una economía madura, los servicios caracterizan la mayor parte de la economía japonesa. En 1999 los servicios (comercio, gobierno) ocupaban el 61% del PBN, mientras que la industria (minería, manufactura y construcción) ocupaban el 37% y la agricultura (incluyendo silvicultura y pesca) contribuyeron en un 2%.

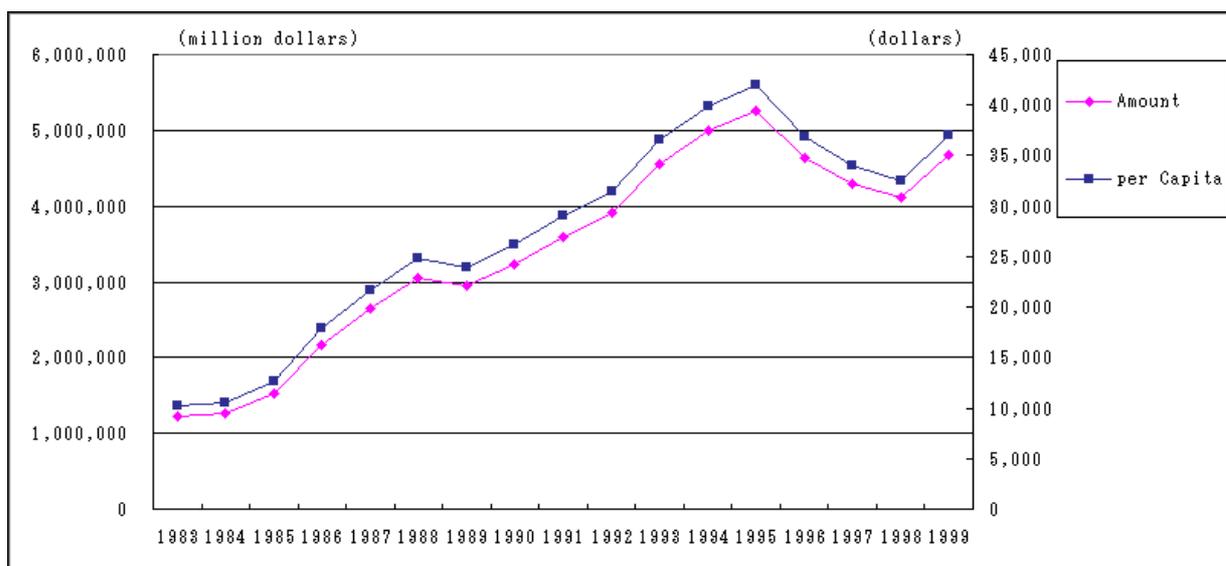
II. El mercado para productos alimenticios diferenciados es grande y altamente diversificado:

Una de las características distintivas de la sociedad japonesa es la pequeña brecha entre los ricos y pobres, y el hecho que la mayoría de la población es de clase media. Como resultado de un crecimiento rápido y sostenido de la economía desde 1960 hasta 1980, el ingreso de la clase media creció enormemen-

CUADRO 9
EVOLUCION DEL PBN (1983-2000)

Año	Monto en millones U\$S	per cápita
1983	1.228.235,00	10.280,00
1984	1.272.283,00	10.581,00
1985	1.521.913,00	12.579,00
1986	2.169.621,00	17.841,00
1987	2.643.582,00	21.637,00
1988	3.044.836,00	24.819,00
1989	2.942.286,00	23.894,00
1990	3.234.002,00	26.170,00
1991	3.595.517,00	28.987,00
1992	3.912.954,00	31.433,00
1993	4.558.354,00	36.507,00
1994	4.995.606,00	39.896,00
1995	5.267.245,00	41.971,00
1996	4.632.980,00	36.832,00
1997	4.295.606,00	34.062,00
1998	4.104.736,00	32.462,00
1999	4.685.118,00	36.984,00

FIGURA 5. EVOLUCION DEL PBN 1983-2000



Fuente:
Annual Report on National Accounts
Economic and Social Research Institute,
Cabinet Office
(Apr. 10, 2001)
3-1-1 Kasumigaseki, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8970
Teléfono: +81-3-5253-2111

te, generando un gran mercado para productos alimenticios diferenciados. La mejora en la calidad de vida y un mayor individualismo en los estilos de vida son reflejados en las diversas necesidades de los consumidores que ofrecen significativas oportunidades para la entrada al mercado.

II.1.- Consumo anual por familia

El mercado del Este Asiático está en expansión. Su rápido crecimiento económico ha incrementado la cantidad de personas con nivel de ingresos medio, de mayor poder adquisitivo, y la diversificación de la demanda y la occidentalización del estilo de vida contribuyeron también al aumento de demanda de alimen-

tos. El mercado japonés es particularmente importante entre las economías del Este Asiático, ya que su volumen de importación de productos selectos es el mayor en la región.

Según datos del Ministerio de Economía, Comercio e Industria del Japón, el consumo per cápita es de 3.876.091 yenes (incluyendo alimentos 1.005.091 yenes). De los cuales el 5,5% pertenece a cereales, 31,8% a alimentos sin procesar, y finalmente 62,7% a alimentos procesados (siendo el 40 el porcentaje de autoabastecimiento de alimentos en el año 1999).

Como el mercado japonés es también el más exigente en términos de calidad, el acceso de productos argentinos a los mercados del Este Asiático se verá facilitado una vez que logren satisfacer los requerimientos del mercado japonés. De ahí, se debe prestar especial atención en cómo penetrar al mercado japonés.

III. Los productos extranjeros son bienvenidos:

Con mas de 10 millones de japoneses viajando cada año al extranjero (12.8 millones en 1995 y 13.8 millones en 1996) y un número en aumento de estudiantes y empresarios, los productos extranjeros con diseños y funciones que no se pueden encontrar en productos japoneses están siendo cada vez mas reconocidos, y los japoneses están comenzando a ser más receptivos hacia los productos importados. Un indicador de la popularidad de los productos extranjeros es el boom en la importación individual por parte de los consumidores quienes ordenan los productos que ellos quieren directamente al extranjero.

Se realizan esfuerzos en todos los niveles para promover las importaciones:

En Japón, tanto el sector público como el privado han estado haciendo esfuerzo en los últimos años para corregir desbalances con varios países. Por ejemplo, Octubre ha sido declarado como Mes de Expansión de las Importaciones por muchos años. Se llevaron a cabo eventos por todo el país para una mas profunda comprensión de la los efectos de mejoramiento en la calidad de vida provocado por las importaciones.

IV. Se está produciendo una apertura de mercado

Entre los países desarrollados, Japón es uno de los países en donde la liberalización de las importaciones ha ido mas lejos. Una mirada a los ítem por los cuales están todavía bajo una restricción residual de importación muestra que por Abril de 1998, solamente permanecían 5 ítem (Customs Cooperation Council Nomenclatura CCCN nivel de 4 dígitos), incluyendo sardinas, arenque, escalopes y otros productos marítimos. Los niveles tarifarios son bajos, con un promedio mas bajo en general que los de Estados Unidos, consecuencia de la Ronda de Uruguay. Como ejemplo de los esfuerzos de liberalización, por Abril de 1998, no se requerirá mas la aprobación del Ministerio de Industria y Comercio Internacional para métodos especiales de establecimiento de cuentas de importación. La desregulación está procediendo a pasos agigantados.

3. Sectores clave

Aunque los productos argentinos sufren una serie de problemas en sus exportaciones a Japón, ello no significa necesariamente que la expansión de las exportaciones de los productos argentinos sea imposible. Al contrario, hay buenas posibilidades de las exportaciones.

Los sectores claves para la exportación fueron identificados en dos plataformas. La primera es la exportación de productos basados en recursos naturales, tales como granos y carne por que en general, estos productos ya tienen competitividad no solo regionalmente sino también a nivel internacional. La exportación de productos basados en recursos naturales puede ser complementaria a la estructura comercial del Este Asiático. La segunda plataforma es la exportación de productos ensamblados como por ejemplo maquinas de herramientas para el procesamiento de alimentos. Esta última no se abordará ya que escapa a la naturaleza de este estudio.

1. Industrias basadas en Recursos Naturales.

La exportación de productos basados en recursos naturales puede ser dividido en dos fases. La primera fase consiste en incrementar el numero de productos a exportar. Esto es, aumentar las bases de exportación.

La cantidad de productos argentinos exportados a Japón se reduce a unos pocos productos primarios. Esta posibilidad debe ser considerada puesto que la argentina tiene potencial para exportar un mayor numero de productos.

Las industrias basadas en recursos naturales con posibilidades de exportación a Japón que fueron identificadas son: hierro y acero, aluminio, carne procesada, productos lácteos, vinos, malta, textil, cigarrillos, cuero curtido y zapatos.

Se debe fortalecer también la expansión de granos.

Los limitados recursos naturales del planeta y la población y economía crecientes hacen prever una escasez crónica de alimentos y otros productos agrícolas en el mundo.

Está siendo considerado un sistema de exportación integrado trilateral por tradings japonesas, entre la Argentina, el Este Asiático y el Japón, aprovechando las ventajas de las diferentes características de cada país / región. La Argentina es rica en recursos naturales pero su costo laboral es relativamente caro, mientras que el Este asiático tiene abundante mano de obra barata. Por otra parte, el Japón no tiene ni recursos naturales ni mano de obra de bajo costo, pero sí un enorme mercado para productos basados en recursos naturales. Así, podría haber posibilidades para exportar productos basados en recursos naturales desde la Argentina al Este Asiático como primer paso, para ser procesado ahí utilizando la mano de obra de bajo costo, y luego como un segundo paso, re-exportar los productos procesados en el Este Asiático a Japón.

La segunda fase consiste en agregarle mas valor a los productos a ser exportados. Actualmente, la mayoría de los productos primarios están siendo exportados como materia prima de escaso valor agregado. Por lo tanto, muchos productos primarios están siendo exportados como materia prima de escaso valor agregado. Muchos productos primarios son procesados en los países de destino. Por ejemplo, el calamar se exporta al Japón sin ningún valor agregado. Si se procesara en la Argentina, no solo le daría mayor valor al producto sino también aumentarían las oportunidades de empleo. Contribuiría también al desarrollo rural de las zonas de producción.

El factor más importante para exportar productos con valor agregado es la obtención de materia prima de buena calidad. Si ésta no es adecuada, la calidad del producto procesado nunca será satisfactoria. En consecuencia, se reduce también el valor agregado del producto. Por lo tanto, los productores de materia prima deben prestar atención prioritaria para poder producir con la mejor calidad.

Como el Este Asiático tiene abundante mano de obra con costos relativos bajos, la Argentina no podrá competir con él en aquellos productos de producción masiva. La Argentina debe concentrar sus esfuerzos en la producción de una gran variedad de productos en pequeños lotes, aprovechando las ventajas relativas de su mano de obra calificada. La Argentina debe diferenciar sus productos y buscar nichos de mercado.

Las posibilidades argentinas de expandir las exportaciones de alimentos a Japón son interesantes. Los abastecedores actuales de Japón en la mayoría de estos rubros son proveedores con los que la exportación argentina compite, a menudo con ventaja, en otros mercados. No hay por lo tanto haber motivo comercial que impidiera el acceso de proveedores argentinos al mercado japonés, más allá de la disposición y perseverancia de las empresas para abordar al mismo.

1.1. – Productos alimenticios

En términos de intercambio comercial Japón es la tercera economía a nivel mundial, sólo detrás de los Estados Unidos y Alemania. Ha registrado balanzas comerciales positivas desde mediados de los años 60's, habiéndose registrado considerables superávits con regiones como Asia, Europa y los Estados Unidos.

Japón posee una economía pobre en la dotación de recursos naturales, por lo que ha basado su desarrollo en la industria de manufacturera orientada al mercado internacional. Esto requiere de importaciones de materias primas y fuentes de energía naturales.

Las importaciones japonesas durante la última década han aumentado considerablemente, pasando de U\$S 211 mil millones en 1989 a U\$S 281 mil millones en 1998, un incremento del 26%. (Ver cuadro Nro. Japón, importaciones por rubro)

Algunos de los aumentos más pronunciados de las importaciones se han producido en los bienes de consumo final y alimentos. (Ver cuadro Nro. 10 y 12). En este último rubro específicamente, de particular interés para la Argentina, las importaciones han pasado de U\$S32,6 mil millones en 1989 a U\$S 42,0 mil millones en 1998 un aumento de casi el 29%. Al respecto debe sin embargo señalarse que el año en que las importaciones de alimentos alcanzaron el nivel más alto fue 1996 con importaciones por valor de U\$S51,9 mil millones (un aumento del 60% respecto a 1989) y que luego una serie de factores (incertidumbre de la situación económica japonesa, y la valorización del yen entre otras), hicieron retroceder el volumen y el valor de la importación japonesa.

CUADRO 10
JAPON: IMPORTACIONES POR RUBROS

	1998		2000	
	Millones de U\$S	% del total	Millones de U\$S	% del total
TOTAL	336.094,00	100,00	338.705,00	100,00
Productos Alimenticios	51.120,00	15,21	46.148,00	13,62
Materias Primas	32.778,00	9,75	29.305,00	8,65
Textiles	1.795,00	0,53	1.534,00	0,45
Minerales metálicos	9.402,00	2,80	8.607,00	2,54
Maderas	10.118,00	3,01	8.859,00	2,62
Combustibles minerales	53.387,00	15,88	62.228,00	18,37
Productos Manufacturados	198.070,00	58,93	200.858,00	59,30
Maquinaria y equipo	85.068,00	25,31	95.006,00	28,05
Químicos	24.817,00	7,38	23.646,00	6,98
Metálicos	19.932,00	5,93	17.842,00	5,27
Textiles	24.540,00	7,30	22.419,00	6,62

FUENTE: Japan 1999. An International Comparison.

CUADRO 11
JAPON - IMPORTACION DE ALIMENTOS
RANKING DE PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES

RANKING			PAIS PROVEEDOR	1998		1999		2000	
				U\$S 1000	PARTIC. %	U\$S 1000	PARTIC. %	U\$S 1000	PARTIC. %
98	99	00	TOTAL	51.893,00	100,00	47.545,00	100,00	42.029,00	100,00
1	1	1	EE.UU.	15.338,00	29,60	13.623,00	28,70	11.644,00	27,70
2	2	2	CHINA	5.227,00	10,10	5.261,00	11,10	4.760,00	11,30
3	3	3	AUSTRALIA	3.270,00	6,30	3.221,00	6,80	2.798,00	6,70
5	4	4	CANADA	2.797,00	5,40	2.665,00	5,60	2.314,00	5,50
6	5	5	TAILANDIA	2.609,00	5,00	2.377,00	5,00	2.086,00	5,00
7	6	6	COREA DEL SUR	1.838,00	3,50	1.657,00	3,50	1.733,00	4,10
10	10	7	FRANCIA	1.207,00	2,30	1.153,00	2,40	1.366,00	3,30
8	7	8	INDONESIA	1.436,00	2,80	1.392,00	2,90	1.257,00	3,00
-	-	9	CHILE	802,00	1,50	903,00	1,90	918,00	2,20
9	9	10	RUSIA	1.241,00	2,40	1.058,00	2,20	909,00	2,20
Primeros 10 países				35.765,00	68,90	33.310,00	70,10	29.785,00	71,00
Resto del mundo				16.128,00	31,10	14.235,00	29,90	12.244,00	29,00

FUENTE: Estadísticas de comercio exterior del Ministerio de Finanzas de Japón (MOF) publicadas en informe editado por JETRO (abril 1999) titulado "1998 - Food Imports to Japan"

CUADRO 12
JAPÓN: IMPORTACIÓN DE ALIMENTOS POR PRODUCTO

RUBRO	1999 (ENE-DIC)		2000 (ENE-DIC)		VAR. % 99-00
	U\$S 1000	DISTR. %	U\$S 1000	DISTR. %	
Importaciones Totales	340.407.630,00		279.315.839,00		-17,90
Importación de alimentos	47.544.535,00	100,00	42.028.883,00	100,00	-11,60
Mariscos	1.352.157,00	32,30	12.607.536,00	30,00	-17,90
Carne	7.839.170,00	16,50	6.906.355,00	16,40	-11,90
Cereales	6.039.800,00	12,70	5.113.371,00	12,20	-15,30
Vegetales	2.903.101,00	6,10	2.945.697,00	7,00	1,50
Bebidas	2.113.590,00	4,40	2.569.503,00	6,10	21,60
Semillas oleaginosas	2.731.995,00	5,70	2.329.000,00	5,50	-14,80
Frutas	2.374.264,00	5,00	2.242.523,00	5,30	-5,50
Forraje	2.405.828,00	5,10	2.048.373,00	4,90	-14,90
café, cacao, etc.	2.120.393,00	4,50	1.965.068,00	4,70	-7,30
Productos lácteos	885.642,00	1,90	837.522,00	2,00	-5,40
Otros productos de alimento	737.198,00	1,60	665.049,00	1,60	-9,80
Aceite/grasa animal y vegetal	693.557,00	1,50	662.180,00	1,60	-4,50
Sacáridos	742.464,00	1,60	589.125,00	1,40	-20,70
Nueces	564.541,00	1,20	490.070,00	1,20	-13,20
Ganado	40.834,00	0,10	34.925,00	0,10	-14,50

Aclaración: Cada rubro incluye todos los productos vinculados
FUENTE: Estadísticas de comercio exterior del Ministerio de Finanzas
de Japón (MOF) publicadas en informe editado por
JETRO (abril 2001) titulado "2000 - Food Imports to Japan"

Del análisis de esta información se pueden obtener las siguientes conclusiones entre otras:

- Japón es un significativo importador de alimentos (el más importante del mundo).
- Japón se abastece de una gran variedad de alimentos en un amplio espectro de países. Aunque la Argentina no se encuentre como uno de sus principales proveedores.

Conclusiones

PRIMERA:

La clase o cuna no es la que establece el nivel jerárquico, ellas sólo determinan la herencia, son mas bien la posición y ocupación obtenida mediante la adecuada educación el criterio para determinar el elitismo.

SEGUNDA:

La pasividad de las mujeres japonesas es una característica del pasado, ellas están jugando roles activos cada vez más crecientes como consumidoras abocadas, especialmente hacia los productos concernientes con el medio ambiente y los alimentos sanos.

TERCERA:

No es el alto poder adquisitivo de los ciudadanos de la tercera edad en Japón lo que modifica el hábito de sus compras, sino mas bien lo que lo sustenta, es la influencia europea y norteamericana las que los impulsa a seleccionar artículos que les permitan obtener un estilo de vida más individualistas y activos, que van desde los artículos relacionados con la salud hasta otros productos adaptados a sus características y requerimientos.

CUARTA:

La sencillez en el diseño tanto de los envases como en la etiqueta, no es una cuestión meramente de gustos, es mas bien la influencia de la Religión budista que considera que el gusto está en la simplicidad, en la sobriedad, la que ejerce influencia sobre el sentido de la estética.

QUINTA:

Un simple intérprete no soluciona la dificultad en la barrera idiomática del japonés y castellano, éste es un mero facilitador de la traducción entre ambos idiomas, es mas bien el traductor no solamente de idiomas, sino también de maneras de pensar y actuar entre las diversas culturas el que elimina tales problemas.

SEXTA:

La dificultad en el establecimiento de los precios no se halla en la intervención gubernamental en el tema, ya que en caso de existencia del mismo, no es un elemento que podamos manejar, es mas bien el difícil balanceo del proceso de cambio que se está produciendo entre unos que todavía siguen considerando al precio como factor que determinan la calidad y otros cuyos hábitos ya se han modificado como respuesta a la recesión en la búsqueda de calidad a un precio razonable.

SEPTIMA:

Los innumerables productos alimenticios foráneos en el mercado japonés no implican una modificación en el paladar de sus consumidores, demuestran mas bien un cambio en el hábito alimenticio y una mayor apertura de mercado, por ello no se debe subestimar el análisis de la aceptación del producto, ya que el mismo puede requerir una adaptación al gusto japonés.

OCTAVA:

Al ser muy baja la promoción de los productos del país en Japón, es muy poco lo que se conoce de los mismos, por ello, la calidad intrínseca de los productos alimenticios argentinos no son el determinante de la adquisición por parte de los consumidores japoneses, sino que es un factor que ayuda a fidelizar tras las compras consecutivas, son la adecuada presentación a través del diseño del producto y la imagen del mismo los factores que impulsan la compra.

NOVENA:

En general, los japoneses no adquieren productos según la marca reconocida como un símbolo representativo del nivel de status, para ellos ésta representa los atributos de calidad, confianza, seguridad, ya que creen firmemente que el fabricante estará avalando la calidad y el servicio post venta tras el producto o servicio que ha adquirido, ya que lo que para ellos la ocupación o posición adquirida representa status.

DECIMA:

Los productos fabricados y comercializados bajo los conceptos de "sin daño", "ecológica", "naturaleza", etc. tienen estupendas posibilidades, no solo por que hay una tendencia generalizada hacia estos los productos relacionados con el medio ambiente y la salud, sino que también el avance de la tecnología y los sistemas mecanizados, trajo aparejado la pérdida de gran parte de la naturaleza, e inconscientemente, ello ejerce presión sobre el ser humano en busca del equilibrio perdido.

DECIMA:

La comercialización de los productos alimenticios en envases familiares haciendo hincapié en los precios bajos no es adecuado en Japón, en donde además de haberse modificado la cantidad promedio de 5 hijos hacia el año 1960 a 1,5 hijos en la actualidad y poseer una estructura familiar dispersa, poseen un hábito de compras frecuentes en busca de productos frescos.

DECIMO PRIMERA:

Las relaciones humanas denominadas ningen kankei que los japoneses suelen desarrollar, no es una barrera de entrada al mercado, sino simplemente un desafío que se puede llegar a superar con el mismo antídoto: estableciendo relaciones de amistad o humanas. Es mas bien el desconocimiento de este hecho lo que puede llegar a conformar una barrera de entrada.

DECIMO SEGUNDA:

Hay que tener sumo cuidado en el cuarto elemento del marketing mix Promoción, especialmente en lo referente a la publicidad, ya que al tratarse de dos culturas muy diferentes, difieren a menudo el marco de percepción del mensaje dado, por ello, se debe realizar un análisis minucioso del mensaje dado.

DECIMO TERCERA:

En Japón la tendencia y la moda modifican gran parte del hábito de consumo. Actualmente la nueva tendencia se encuentra en los productos alimenticios naturales, que les permite obtener un estilo de vida sano y a la vez las mujeres los considera como fuente de belleza. Por ello, los productos orgánicos o nobles y naturales tienen grandes posibilidades para ser colocados en este mercado, si es se promueve tales propiedades.

DECIMO CUARTA:

La razón de ser del sistema keiretsu, no solamente deriva de la ventaja competitiva sobre las organizaciones no keiretsu, sino que es una resultante de las interconexiones empresariales, sociales y afectivas a largo plazo que se han entrelazado como la base de la pirámide comercial, y que han vendido nutriéndose a lo largo del tiempo. Por ello, por más ineficiente y ocasionador de precios altos que sea ante los ojos tanto de los extranjeros como para los mismos japoneses, este sistema es difícil de eliminar, ya que es parte de la cultura japonesa.

DECIMO QUINTA:

El sistema de distribución en general es complejo y costoso, y para nada pensado en un productor extranjero, debido a que ha sido desarrollado en un contexto único, sin embargo, debido a la presión que ejerce el sector oficial tanto como el consumidor, nuevas formas de canales de distribución están siendo desarrollados y aceptados.

DECIMO SEXTA:

El fracaso para lograr que distribuidores japoneses comercialicen nuestros productos no siempre se debe a que el producto sea inadecuado o que la cadena se encuentra demasiado consolidada o desarrollada: aún teniendo un producto adecuado es la falta de paciencia para desarrollar una relación humana estable, la que impide obtener resultados satisfactorios.

DECIMO SÉPTIMA:

La dificultad hasta ahora en la exportación directa a grandes minoristas no sólo se debía a la Regulación mediante la Ley de Minoristas a Gran Escala, ya que este tuvo el éxito que tuvo debido al apoyo de la comunidad que sentía el giri de conservar su antiguo tejido y las maneras tradicionales de hacer las cosas, aún cuando ello significaba productos más caros para los consumidores en tales negocios tradicionales.

DECIMO OCTAVA:

Que la cadena de distribución en Japón siempre es larga es una falacia sostenida por personas que no se han actualizado en tal materia, se está produciendo un proceso de reestructuración en donde el correo directo está obteniendo cada día más adeptos y las tiendas de descuentos han eliminado a algunas compañías del negocio.

DECIMO NOVENA:

La explosión de la burbuja de la economía japonesa trajo recesión, y por ello los consumidores muestran con entusiasmo la aceptación de la nueva tendencia en el descuento y los canales de distribución más cortos.

VIGÉSIMA:

La pérdida de terreno con ellos al pasar por alto a una persona cuyo cargo le da derecho a ser consultado al tomar una decisión no se debe a que les guste la burocracia, sino es una cualidad de una sociedad de grupo, y como todo grupo organizado, los cargos son de importancia fundamental.

VIGÉSIMO PRIMERA:

El sentido de giri de obligación y deber con los que están por encima y por debajo, es una fuerza impulsora que no se compara con el de occidente, debido a que es una característica que ha sido desarrollada en un país con un espacio limitado en superficie y una gran población para lograr mantener la armonía en la comunidad mediante multitud de reglas morales diarias.

VIGÉSIMO SEGUNDA:

La "no expresión del enojo, silenciosa y taciturna" ante algunas situaciones no significa que no lo

estén, sino que es la consecuencia del nintai que desarrollan los japoneses como resultado de su desprecio por la falta de autocontrol, para mantener el prestigio y las apariencias aún en una situación extrema.

VIGÉSIMO TERCERA:

El silencio para los japoneses no es un signo negativo que se deba llenar con cualquier tipo de palabras, sino que es una forma de demostrar respeto por lo que su contraparte acaba de decir.

VIGÉSIMO CUARTA:

El que los japoneses le den importancia a la manera de hacer las cosas (de saludar, de tomar el té, de presentar una tarjeta personal, etc), no es por cuestiones de mantenimiento de la formalidad inherente al primer contacto, para ellos la forma de actuar de una persona refleja su sinceridad, su sentido de respeto, su entrenamiento y carácter que se mantiene a pesar de la evolución de la relación con la contraparte.

VIGÉSIMO QUINTA:

Los regalos no deben ser confundidos bajo ninguna manera como sobornos: esta práctica se remonta siglos atrás y se realizan como señal del más profundo aprecio y respeto, debida a la importancia que tiene para ellos el mantener y cultivar las relaciones interpersonales.

VIGÉSIMO SEXTA:

Si un japonés se embriaga totalmente cuando van a beber después de la jornada laboral, no es signo de falta de respeto hacia sus acompañantes: por el contrario, es una forma de conocerse mutuamente, dejando de lado la etiqueta.

VIGÉSIMO SÉPTIMA:

El hecho de que los japoneses negocien en equipo no se debe a que su meta sea un control máximo o dejar perplejos a su contraparte, sino que al ser gente de grupo, buscan consenso y trabajo en equipo, por ello muchas veces el equipo negociador japonés está compuesto por participantes de varios departamentos o áreas.

VIGÉSIMO OCTAVA:

El método directo en una negociación con japoneses es generalmente improductiva, ya que ellos tratan de establecer relaciones, para lo cual numerosas reuniones son necesarias y no realizar simplemente un negocio puntual.

VIGÉSIMO NOVENA:

Japón, al no estar dotado de recursos naturales ni de condiciones geográficas que le permitan la producción agrícola, y por ende poseer un nivel de autoabastecimiento en productos alimenticios bajo, hace que su estructura de importación sea complementaria con la estructura de exportación de la Argentina.

TRIGÉSIMA:

La disminución del nivel de autosuficiencia de productos alimenticios no sólo se debe a las condiciones geográficas que limitan la producción agrícola ni de la escasez de los recursos naturales, sino que se debe mencionar también en gran cambio producido en la dieta alimenticia de Japón, el cual obliga a incluir productos alimenticios que antes no eran considerados.

TRIGÉSIMO PRIMERA:

Japón no es un buen mercado meta solamente por su carácter complementario, sino que se debe también a que es un mercado grande, con un alto nivel adquisitivo, en donde los productos extranjeros son bienvenidos y se está produciendo una apertura de mercado.

TRIGÉSIMO SEGUNDA:

La industria basada en recursos naturales tiene grandes posibilidades debido a que el factor más importante para poder exportar productos con valor agregado es la obtención de materias primas de buena calidad.

TRIGÉSIMO TERCERA:

Debido a que muchos mercados del Este Asiático (como China, Corea, etc.) tienen abundante Mano de Obra con costos relativamente bajos, la Argentina no podrá competir con él en aquellos productos de producción masiva. Por ello debe concentrar sus esfuerzos en la oferta de una gran variedad de productos en pequeños lotes aprovechando las ventajas relativas a su mano de obra calificada.

VIGÉSIMO CUARTA:

No hay motivo comercial que impide el acceso de proveedores argentinos al mercado japonés, ya que los abastecedores actuales de Japón en la mayoría de los rubros alimenticios son proveedores con los que la exportación argentina compite, es más bien la disposición y perseverancia de las empresas argentinas para abordar el mismo lo que las restringe.

Sugerencias

El responsable de marketing que desea tener éxito en la obtención de una participación del mercado de productos alimenticios diferenciados en Japón, digna de una estructura comercial complementaria, deberá apreciar las dimensiones de la cultura de manera minuciosa y brindar especial atención en aquellas diferencias entre una y otra cultura. Así estará en condiciones de controlar el producto que va a ofrecer en dicho mercado – ya sea en lo referente a la promoción, precio, distribución y el producto en sí mismo-, como también de obtener excelentes resultados en las negociaciones con sus contrapartes japonesas.

a) La influencia de la cultura y los gustos sobre el consumo:

Debido a que no siempre se puede controlar la influencia ejercida por los elementos de la cultura (cultura material, instituciones sociales, los humanos y el universo, estética e idioma) sobre las estrategias de marketing, es responsabilidad del exportador argentino, prever el efecto que pueden causar cada uno de los elementos sobre la misma. Para ello, es menester responder las siguientes preguntas, ya presentadas en este trabajo.

Principios generales del análisis transcultural del comportamiento del consumidor japonés*Determinar las motivaciones relevantes en las culturas:*

- ¿Qué necesidades se satisfacen con este producto en la mente de los miembros de la cultura?
- ¿Cómo satisfacen estas necesidades en la actualidad?
- ¿Reconocen fácilmente los miembros de la cultura estas necesidades?

Determinar los patrones característicos de comportamiento:

- ¿Qué patrones son característicos del comportamiento de compra?
- ¿Con qué frecuencia se compran los productos de este tipo?
- ¿Qué tamaño de envase es el que se compra normalmente?
- ¿Alguno de estos comportamientos característicos entra en conflicto con el comportamiento que requiere este producto?

Determinar qué valores culturales amplios son relevantes para este producto:

- ¿Existen fuerte valores acerca del trabajo, la moralidad, la religión, las relaciones familiares o de otro tipo relacionados con este producto?
- ¿Existen valores positivos en esta cultura con los que puede identificarse a este producto?

Determinar formas características de la toma de decisiones

- ¿Muestran los miembros de la cultura una actitud estudiada con respecto a las decisiones que tienen que ver con innovaciones o muestran una actitud impulsiva hacia ellas?
- ¿Tienden los miembros de la cultura a ser flexibles o rígidos para aceptar nuevas ideas?
- ¿Qué criterios utilizan al evaluar alternativas?

Evaluar los métodos de promoción apropiados para la cultura

- ¿Qué papel ocupa la publicidad en la cultura?
- ¿Qué problemas con el idioma existen que no pueden traducirse en esta cultura?

- ¿Qué tipo de vendedores aceptan los miembros de la cultura?
- ¿Están disponibles tales vendedores?

Determinar las instituciones apropiadas para este producto en la mente de los consumidores.

- ¿Qué tipo de minoristas e instituciones intermediarias están disponibles?
- ¿Cómo juzgan los consumidores a los diferentes tipos de minoristas?
- ¿Se aceptarían fácilmente los cambios en la estructura de distribución?

Quien desee conquistar el mercado japonés deberá comprender que las 5 categorías de los elementos de la cultura de este país influyen sobre los componentes del marketing mix: precio, producto, plaza y promoción.

a) Precios: Si bien, previo la recesión de la década de los 90, los japoneses tomaban los precios altos como parámetro de buena calidad, actualmente esta situación se está modificando. Los consumidores japoneses reclaman calidad a un precio razonable. Sin embargo, podemos afirmar que cuando la calidad está en cuestión, eligen la calidad por sobre el precio. Por lo tanto, no debemos pensar solamente en cubrir nuestros costos y obtener sobre ello un beneficio. Debemos concentrarnos en cuál es el precio que acepta el mercado.

b) Producto: Distintas consideraciones se deben realizar sobre este punto. En lo referente a las características intrínsecas de los productos alimenticios, debemos tener en cuenta que el paladar japonés difiere del argentino (prefieren los sabores dulces suaves, aman las cosas picantes, no toleran mucho las frituras, etc). De ser necesario, se debería pensar en una adaptación al mismo.

El diseño del packaging (envase, rótulo) es un factor de vital importancia para lograr una diferenciación en los productos. El estándar de los japoneses en cuanto a calidad es muy alto debido a la gran competencia que hay en este mercado. Allí la lucha para lograr una mayor participación en el mercado y no ser eliminado de la misma es tan feroz, que impulsa a los participantes a mejorarse cada vez más. En este contexto, los exportadores argentinos de productos alimenticios diferenciados, deberán ofrecer un packaging "de calidad" no acorde a nuestros gustos, sino a la percepción de los consumidores japoneses de diversos simbolismos, idiomas, colores, diseños, palabras clave, etc.

En cuanto al envase, debemos tener en cuenta dos aspectos:

- Tamaño: Si bien, hay una nueva tendencia de consumidores en busca de economía, debido a su estructura familiar pequeña en componentes y dispersa, el poco espacio en los hogares y su devoción por tener productos frescos, hace que los envases familiares no sean adoptados.
- Color: Siempre que sea posible, conviene que sea del color representativo del producto.

Rótulo:

- Color: Idem envase. Se aconseja evitar la combinación de colores fuertes. Por otro lado, debido a la influencia del budismo, adoran la simplicidad en los diseños.
- La marca para los japoneses también resulta un factor de vital importancia. Esto se debe a que los consumidores japoneses, consideran que tras una marca reconocida, se encuentra el aval del fabricante y quienes lo distribuyen, por ello constituyen un sello de seguridad.
- Idioma: Si bien técnicamente es obligatorio que la parte representativa del producto esté en el idioma japonés, conviene que el mismo sea redactado en su totalidad en este idioma. Esto se debe a que si bien, la mayoría comprende y sabe leer en "Romaji", todavía a muchas personas les sigue costando.

c) Plaza: Si bien no solamente nos encontramos con que la distribución en Japón es extremadamente larga y por ello costosa, sino que también existen barreras establecidas por las Shogo Shoshas y los diversos Sistemas Keiretsu difíciles de derrivar, no son razones excluyentes para descartar este mercado. Tal como sucede en otros, la búsqueda de una mayor eficiencia está provocando cambios en este sector, tales como:

- el esfuerzo para agilizar el proceso de obtención de permiso de apertura de locales de menudeo de gran superficie mediante la revisión de la Ley de Minoristas de Gran Escala;
- de reducir el número de minoristas en la cadena de distribución,
- el surgimiento de nuevos métodos de entrada al mercado: como por ejemplo la importación personal directa (Japón acepta la importación de cualquier producto hasta 24 unidades como importación personal directa).

No obstante estos cambios, se debe desarrollar lo que los japoneses llaman "ninguen kankei", ya que al ser gente de grupo, priorizan las relaciones humanas o de amistad en los negocios. Los exportadores argentinos que buscan distribuidores en Japón, deben entablar una relación de amistad de largo plazo con los mismos, proceso que puede durar largo tiempo, hasta lograr confianza. La mejor forma es aceptando las invitaciones aunque sean extra laborales y no impacientarse.

d) Promoción: Los exportadores argentinos no deben considerar este punto como un mero gasto sino una inversión. Un apoyo en la promoción de ventas permite mejorar la cooperación con los integrantes del canal de distribución, y por ello afianzar la relación con los mismos.

Si se decide realizar publicidad en el mercado objetivo, vemos que no tenemos mayores limitaciones en cuanto a medios para llegar al público objetivo. Sin embargo, se deberá realizar si el mensaje emitido es captado de la misma manera. Recordemos que la manera de pensar difiere de la nuestra: lo que los argentinos tomamos como "gracioso" puede ofender a los japoneses.

Si se opta por utilizar publicidad gráfica es menester prestar atención en los colores utilizados ya que pueden resultar inadecuados. Por otro lado, es de vital importancia la concentración de las diferencias idiomáticas.

b) Diferencias culturales entre los negociadores japoneses y los argentinos:

Gran parte del éxito en una operación con los japoneses depende de la capacidad del exportador argentino de comprender las diferencias culturales en la negociación.

- Métodos de comunicación:

Los japoneses poseen un mecanismo de comunicación diferente al de los argentinos: Ellos se caracterizan por dar respuestas ambiguas, es decir hablan alrededor de un tema para que todos comprendan su punto de vista, pero no lo expresan directamente, ya que consideran que eso ofendería la inteligencia de una persona.

Una consideración especial se le debe dar al uso del "sí" y el "no":

Se aconseja formular las preguntas sin ninguna connotación negativa porque puede llegar a crear confusión. Por otro lado, si un japonés nos responde que "sí", tenemos que entender que no necesariamente significa "sí, así es". Este puede significar simplemente "sí, lo escucho" o "sí, lo entiendo". Se debe estar atento a todas estas probabilidades.

Rara vez se utiliza la palabra "no", porque se considera demasiado brusca. Sustitutos de esta palabra que los japoneses utilizan comúnmente son: "Tal vez"; "es posible".

Debido a que los japoneses consideran que mantener el autocontrol es cuidar el prestigio, con frecuencia es difícil decir cuándo está reaccionando negativamente. Sin embargo hay señales claras que debemos percibir para poder mantener la armonía con las contrapartes japonesas, tales como: una expresión de interrogación, con la cabeza levantada; una conversación deliberada, vacilante, cuidadosa; un ligero seseo de respiración hacia adentro entre los dientes; lo que creemos que es "andarse por las ramas" o cualquier frase de dilación.

El silencio es un área importante de comunicación en la que solemos tener dificultad para entendernos mutuamente. Generalmente nosotros consideramos el silencio como algo negativo, por ello tratamos de llenarlo con palabras. Sin embargo, para los japoneses, el silencio tras las palabras significa respeto hacia lo que ha dicho la otra parte. Por lo tanto, consideran que el silencio une, y las palabras separan.

El espacio del contacto cómoda para los japoneses es el doble del nuestro (50cm para nosotros, 1 m. para ellos). Debemos recordar esto y tratar de mantener esta distancia para evitar que se sientan incómodos.

- Las Relaciones en el ambiente comercial:

Debemos tratar de ganarnos la confianza de los empresarios japoneses si queremos trabajar con ellos a largo plazo. Para ello es importante desarrollar una relación interpersonal de amistad. Se aconseja cultivar esta relación de la misma manera que uno lo hace con sus amistades.

Los japoneses tienen una forma para hacer todo: desde las presentaciones, el uso de las tarjetas personales, las venias y el empleo de nombres.

a) Presentaciones: No se debe olvidar que la posición para los empresarios japoneses es de vital importancia. Por ello las presentaciones de los altos ejecutivos de una compañía las debe hacer aquella persona de puesto inferior. Esta deberá dar el nombre y el puesto, como así también la conexión.

b) Uso de las tarjetas: Las tarjetas es la representación de la persona. Por ello, los japoneses son sumamente cuidadosos en su manejo. Se aconseja tener siempre disponible una tarjeta. No devolver una tarjeta daría la impresión de que no se está comprometido para establecer relaciones a largo plazo. Se debe presentar la tarjeta cuidadosamente. Una vez que se recibe una tarjeta se la debe guardar cuidadosamente, como algo importante. Es importante la lectura cuidadosa de la misma, por que demuestra respeto. Jamás se deberán hacer anotaciones sobre las mismas.

c) Venias: Se aconseja no tratar de copiar las profundidades o el número de inclinaciones. Lo único que lograríamos sería parecer locos y resultar embarazoso para ellos.

d) Empleo de nombres: En Japón es costumbre que el apellido vaya primero. El nombre de pila prácticamente no se usa fuera de los hogares.

- Los Obsequios y favores:

No hay que exagerar los regalos con los japoneses, ya que es más una costumbre de ellos que nuestra. Los regalos se deben entregar cuando el que los recibe esté solo, a menos que haya regalos para todos.

En caso de recibir un regalo, no se debe abrir en presencia del donante. Consideran que es de cortesía rechazarlo una o dos veces antes de aceptarlo, para evitar parecer estar demasiado interesado en él. Se debe asegurar mencionarlo de nuevo la próxima vez que vea al donante.

Cuando trabajamos con japoneses, debemos tomar nota y tener presente sus favores y corresponder en alguna forma cuando sea posible.

Se debe tener sumo cuidado de no dar cuatro o nueve cosas de algo, ya que tiene connotaciones negativas, como también se deberá evitar dar elementos personales como corbatas, camisetas, etc.

- La Negociación propiamente dicha

En la negociación propiamente dicha, mientras más importante sea la negociación, se aconseja que más grande sea el equipo.

Los negociadores argentinos deben saber desde el principio quién está participando, cuáles son sus líneas de autoridad, etc. Para los japoneses, el rango y el respeto del mismo es muy importante. En caso de duda en la determinación, sólo se requiere observarlos. Ellos nos mostrarán numerosos indicios, mediante venias o métodos de comunicación, que nos permitirá distinguirlos adecuadamente.

Aún cuando se están produciendo cambios, las mujeres y los jóvenes no se aconsejan en la negociación como voceros, aunque sí lo hagan como participantes de las mismas.

La formalidad y la sobriedad de la vestimenta de los integrantes del equipo negociador es de suma importancia, ya que los empresarios japoneses consideran que una vestimenta colorida es una manera de promocionarse a sí mismo, y por otro lado, la informalidad sería una falta de consideración y respeto.

Deben estar lo suficientemente entrenados para poder salir adelante con respuestas detalladas a preguntas precisas, para no perder posición ni respeto. No se debe ejercer ningún tipo de agresión, apremio o presión, ya que estos serían contraproducentes.

Cuando se negocia con los japoneses es mejor concentrarse en el acuerdo, es decir los factores positivos. Si se logra trabajar juntos sobre el proceso conjunto de crear un enfoque afirmativo con miras a una ventaja conjunta, se logrará una mayor armonía

Cuando se prepara una negociación es útil:

- seleccionar como representantes a aquellos que son conocidos por su paciencia y su cortesía, así como también por su competencia y conocimiento del tema que se va a tratar.
- Facilitar el proceso, suministrado todo el material importante por escrito y de antemano. Esto muestra sinceridad ante los japoneses. Además, se da una base común de información resumida, exacta, identificable. Por otra parte, casi siempre es más fácil que la gente maneje material escrito en un idioma poco conocido que comprenda la palabra hablada. Por eso tiene sentido suministrar de antemano toda la información escrita de apoyo.
- Si queremos grabar las negociaciones, hay que hablar de antemano.
- Tener un intérprete. A menos que en ambas partes el idioma se hable con fluidez.
- Aunque los japoneses asignados al exterior hablan inglés, es aconsejable tener un intérprete para cualquier reunión importante. Es bueno hacer saber de antemano a los colegas japoneses que uno va a hacer esto, para que ellos tengan libertad de hacer lo mismo. Existen matices constantes y connotaciones desconocidas que pueden ser importantes, pero que a cualquiera se le pueden pasar al emplear un idioma desconocido.
- Cuando se opta por intérprete, es necesario asegurarse de que conoce ambas culturas y las principales diferencias culturales.
- Tal vez necesitemos ayuda para interpretar silencios, pausas y vacilaciones, cosas que entre los japoneses están plétóricas de significado. También es útil si hay alguien allí que pueda captar las pequeñas digresiones y comentarios privados que se puedan intercambiar en japonés.
- Hay que tomarse todo el tiempo suficiente antes de la reunión para ciertas instrucciones, a fin de que el intérprete sepa el tema general de las discusiones, los nombres y, si es posible, los rangos de los participantes y los puntos más importantes para nosotros. Hay que darles cualquier vocabulario especial que se pueda utilizar, si es posible. Tratar de estar bien asesorado con material visual, diagramas y cosas similares para que el intérprete tenga tiempo suficiente antes de la reunión para que pueda enten-

derlos de antemano. Si hay que utilizar números grandes importantes, escribírselos. Mientras más se le pueda ayudar antes, más ayuda podremos recibir.

- Si la reunión va a ser larga, vale la pena tener dos interpretes.
- Nosotros tenemos la tendencia de observar al interprete mientras habla. Sin embargo, es más prudente observar los rostros de nuestras contrapartes. Mientras escuchan, con mucha frecuencia sus rostros nos dicen mas acerca de sus reacciones que lo que puedan expresar las palabras... especialmente si ellos van a decir "no", o si nosotros les vamos a dar un ultimátum o estamos en algún momento crítico. Por expresiones faciales y lenguaje corporal para hacerse señales entre sí.
- Hacer reuniones previas con el equipo propio. Nuestro equipo debe hablar al unísono sin discusiones, disensiones ni controversias internas.

Nómina bibliográfica

Bibliografía

BALDINELLI, Elvio: *Productos Primarios en escena*, Comercio Exterior, La Nación.

CATEORA, Philip R.: *Marketing Internacional*, traducido por Lino Santacruz Moctezuma, 8va. Edición, España, Irwin Editorial, 1995.

CENTRO DE DESARROLLO INTERNACIONAL DE JAPÓN: *Hacia una mayor interdependencia entre la Argentina y el Este Asiático. Una nueva oportunidad para la Economía Argentina, informe final (Informe Okita)*. Estudio sobre el desarrollo Económico de la República Argentina, VI-1996, Secretaría de Comercio e Inversiones Ministerio de Economía y Obras Públicas y Servicios, República Argentina y Agencia de Cooperación Internacional del Japón.

DI LISIA Y VANELLA, Alberto F., Ricardo: *Claves para exportar, Manual del Exportador Argentino*, 1ra. Edición, Argentina, Grupo Editor Latinoamericano, 1997.

DRUCKER, NAKAUCHI, Peter, Isao: *Tiempo de desafíos, Tiempo de Reinversiones*, traducido por Horacio Pons, Argentina, Sudamericana Editorial, 1997

EMBAJADA DE LA ARGENTINA EN JAPÓN: *Definiciones en la normativa japonesa*. www.embargentina.or.jp

EMBAJADA DE LA ARGENTINA EN JAPÓN: *El Comercio Bilateral argentino-japonés, valores y evolución*, Embajada Argentina en Japón. www.embargentina.or.jp

EMBAJADA DE LA ARGENTINA EN JAPÓN: *Evolución de las importaciones japonesas en sectores seleccionados*. Embajada de la Argentina en Japón. www.embargentina.or.jp.

INDEC: *Comercio Exterior Argentino*, Primer Semestre de 2000, INDEC.

INDEC: *Comercio Exterior Argentino*, 1997-1998, INDEC.

JETRO: *La Revolución Minorista*, artículo de la página web, Japón, Japan External Trade Organization. www.jetro.go.jp

JETRO: *Tendencias de mercadeo*, artículo de la página web, Japón, Japan External Trade Organization. www.jetro.go.jp

LANIER, Alison R.: *Cómo trabajar y negociar con los japoneses, el nuevo reto de integrar culturas diferentes*, traducido por Jesús Villamizar Herrera, Estados Unidos, Fondo Editorial, 1991.

NOMOTO, Koji: *Nuevas Alternativas para la exportación de Alimentos procesados a Japón*, Conferencia presentada para introducir el Mercado Japonés organizado por JETRO, fundación Export.Ar y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2-X-2000, Palacio San Martín, Arenales 761, Buenos Aires.

OUCHI, William: *Teoría Z Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Argentina, Addison-Wesley Iberoamericana Editorial.

VANELLA, Ricardo: *Cómo preparar el producto*, Comercio Exterior, La Nación, 30.III.1999.

YAMAMOTO, Michio: *Bijinesu Manaa-Tadashii sahou- Japón*, Koudansha Editorial, 1999.

III-1996, Japón, *Sistema de Indicación para los alimentos procesados de Japón, descripciones particulares*.

Anexos

ANEXO 1: PRODUCTOS BEBIBLES HAIPIQ

ハイピック製品



100% ナチュラル



**純粋
ミツハチ
花粉
135g**

蜜蜂が集める蜜蜂花粉はアミノ酸、ビタミン、ミネラル等含まれているから母乳に例えられます。

1日小匙2〜3杯をそのまま、又はミルク、ジュース等の飲み物と一緒に召し上がり下さい。



**トレイ入り果ミツ
MINIMUM 300g**

果蜜は色々な栄養分を含んでおり、健康維持に適しております。その成分を自然に保つため、果のまま切り取った物です。

観かトーストでお召し上がり下さい。



**プロポリス
シロップ
120g**

お子様用、栄養たっぷりのプロポリス入りハイピック・シロップ。様々な天然の成分を含んだプロポリスと原料100%ハチミツで甘味を加え、とても飲みやすく作り上げました。

1歳〜6歳：1日1〜2回小匙1杯、
6歳以上：1日3〜4回小匙1杯、



**クリーム蜜
250, 480g**

南米ラ・プラタ河近辺の豊かな気候風土の中で育てたヒマワリとアザミから採れたハチミツを原料にしました。100%ハチミツ。マイルドな味、なめらかな舌ざわり、クリーム状のハチミツに練り上げました。

大変食べやすく、そのまま、又はパン、クラッカー等にぬって召し上がり下さい。

ANEXO II: PRODUCTOS DE PROPOLEOS HAIPIQ



100% ナチュラル



**HAIPQ液体
プロポリス**
15mlと30ml

A.09 A.10

高品質のウルグアイ産プロポリス。健康維持、虚弱体質などにおすす。水に溶けやすく、飲みやすいのも特徴です。
毎食5〜6滴お飲みください。



**PN3粉末
プロポリス**
30g

A.14

プロポリス粉末60%、蜜蜂花粉20%、ビール酵母20%健康を大切に、あなたの毎日にかかせないバランスの取れた健康食品です。
毎食小さじ1〜5杯お飲みください。



プロポリス粉末50%
+
蜜蜂花粉50%
=
100%ENERGY UP !!!

A.01

プロポリス粉末に必須アミノ酸、各種ビタミン、ミネラルをバランスよく含んだ蜜蜂花粉を配合。理想的な健康食品です。健康維持にお役立てください。
毎食1カプセルずつお飲みください。



**プロポリス
キャンディ**
12個, 90g,
145g, 1Kg

A.07 A.04 A.05 A.06

レモン、ハチミツ入りプロポリスキャンディー。プロポリスで喉を守り、レモンで喉をすっきり。
携帯に便利、好きな時にお召し上がりください。



**PN3
プロポリス
カプセル**

A.15

PN3粉末をカプセル状にしました。プロポリスに蜜蜂花粉、ビタミンB群、ミネラルを豊富に含む酵母を配合したパーフェクト食品です。
毎食1カプセルずつお飲みください。



**バイオ・モドゥレーター
カプセル**

A.12 A.13

各種フラボノイド化合物を高濃度に濃縮したプロポリス粉末カプセルです。中高年の健康維持にご利用ください。
毎食1カプセルずつお飲みください。

総販売元: AICHI URUGUAY S.A.
Dr. Carlos Ma. de Pena 4465 Montevideo - URUGUAY
Tel: +598 (2) 304 2078 Fax: +598 (2) 308 9639
E-mail: aichink@adinet.com.uy

販売元: ハイビック・あいち (山本 ハルミ)
愛知県岡崎市美合町本郷82-1
Tel: (0564) 52 0988 Fax: (0564) 52 0997
E-mail: oak126@catvmedia.ne.jp

ANEXO III: GIFT SET

ハイビック・プロポリス
心のこもった贈答用セット...



A セット (¥3500)

- * ハイビック・クリーム蜜 (480g)
ヒマワリとアザミから採れた純粋蜂蜜が原料です。まろやかな味、ソフトな舌ざわり、ハイビック・グループが生んだ絶品です。(原料蜂蜜100%)
- * プロポリス入り
ハイビック・クリーム蜜 (480g)
上記の蜜に2%のプロポリスを加えた健康管理に最適な贈り物。

* * * * *



B セット (¥3000)

- * ハイビック・クリーム蜜 (480g)
(前年の製品と同じ)
- * ハイビック・プロポリス
キャンディ (145g)
蜂蜜も入ったレモン味のキャンディ。プロポリスで喉を守り、レモンで喉をすっきり。

* * * * *



C セット (¥5000)



D セット (¥3500)

ANEXO IV

A) SISTEMA DE INDICACIÓN PARA LOS ALIMENTOS EN JAPON

Las leyes principales concernientes al sistema de indicación en Japón son las siguientes:

- 1- Ley concerniente a la Normalización y Correcta Indicación de los Productos Agrícolas y Silviculturales.
- 2- Ley de Sanidad de Alimentos
- 3- Ley de Prevención de Premios Injustos e Indicación Engañosa
- 4- Ley de Medición
- 5- Ley de Mejora de Nutrición.

Los alimentos que vayan a distribuirse y venderse en Japón, a los cuales se apliquen las leyes 1- a 5- arriba mencionadas, deberán llevar la indicación estipulada en las leyes.

En cuanto al ajuste entre cada ley, se dispone que las normas sobre la indicación de calidad que se establezcan conforme a la ley concerniente a la normalización y correcta indicación de calidad sobre los productos agrícolas y silviculturales deban satisfacer los requisitos de indicación en otras leyes 2, 3, 4 y 5 del párrafo anterior para los productos correspondientes.

Por otra parte, debido a que el Código de Normas de Alimentos Internacional había adoptado el sistema de indicación de la fecha de expiración, el sistema de indicación de fecha de Japón también se ha revisado, y se puso en vigencia a partir del primero de abril de 1995.

Legislación del Sistema de Indicación

- 1- Ley concerniente a la Normalización y Correcta Indicación de la Calidad de los Productos Agrícolas y Silviculturales (Ley JAS-Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca)

La Ley JAS dispone que deberán establecerse las normas correctas y razonables (Normas Agrícolas de Japón o "JAS" abreviándolas, que incluyen normas de calidad y normas de indicación) con vistas a mejorar la calidad de los productos agrícolas y silviculturales, racionalizar la producción, simplificar y justificar las transacciones y racionalizar el uso o el consumo, y además que, entre los productos agrícolas y silviculturales que se cubran por JAS, para los productos específicos deberán establecerse las normas de correcta indicación de la calidad con el fin de ayudar a los consumidores generales en la selección de los productos.

Los productos que hayan pasado la inspección de JAS deberán llevar la marca JAS para certificarlo, y al mismo tiempo, las indicaciones obligadas por dichas normas.

Sin embargo, puesto que la marcación de JAS se deja a la voluntad de los manufactureros, etc., la obligación de indicación de calidad no siempre se cumplirá en todos los productos a los que se apliquen las normas JAS.

Por otra parte, con respecto a las normas sobre la indicación de calidad, se impondrá la obligación de indicación a todos los artículos a los que se apliquen estas normas.

La indicación, según las normas de indicación de calidad, se determinará de acuerdo con las normas JAS, y los ítems de marcación requeridos serán fundamentalmente:

- a- nombre del producto,
- b- nombres de los ingredientes,
- c- contenido neto,
- d- fecha límite de consumo (fecha de durabilidad mínima),
- e- instrucciones de conservación,
- f- Nombre del manufacturero, etc, establecidos de acuerdo con la naturaleza del producto.

Además, puesto que tales normas están establecidas de forma que satisfagan automáticamente las regulaciones de otras leyes concernientes a los productos correspondientes, los productos a los que se aplique las normas de indicación de calidad solamente tendrán que realizar la indicación requerida en tales normas para satisfacer todas otras leyes correspondientes.

2- Ley de Sanidad de Alimentos (Ministerio de Salud Pública)

La Ley de Sanidad de Alimentos faculta al gobierno para establecer normas necesarias en cuanto a la indicación de alimentos desde el punto de vista de sanidad pública, y los alimentos a los que se apliquen estas normas, si no llevan indicaciones conforme a tales normas, no podrán ser puestos en venta.

Los alimentos a los que se aplican las normas se enumeran en la Tabla 3 anexa de las Regulaciones de Aplicación de la Ley de Sanidad de Alimentos (Ordenanza ministerial de Salud Pública Nro. 23, 1948) y al mismo tiempo, los ítems de indicación, la manera de indicar y otros requisitos de indicación están establecidos en el art. Nro. 5 de la misma Regulación de Aplicación.

La obligación de indicación se impondrá a los alimentos enumerados en la Tabla 3 anexa, como se menciona en el párrafo anterior, que estén envasados en los recipientes de envasado, y como manera de indicación, se dispone que la indicación deba ir correctamente en un lugar visible del recipiente del envasado o envoltorio correspondiente en letras japonesas legibles, empleando palabras comprensibles de forma que cualquier persona pueda leerlas fácilmente sin abrir el recipiente o envoltorio.

Se dispone también que la indicación pueda omitirse para el recipiente de envasado con una superficie inferior a 30 cm².

Con respecto a la leche y productos lácteos, las normas de indicación están establecidas separadamente de acuerdo con la Ordenanza Ministerial sobre las normas de ingredientes, etc. de leche y productos lácteos (Ordenanza Ministerial de Salud Pública Nro. 52, 27 de diciembre, 1951).

- *1- Se incluyen polvos que pueden volverse bebidas cuando se diluyan en agua, con contenido alcohólico de no menos del 1% del volumen.
- *2- Alimentos manufacturados o procesados (excluyendo bebidas refrescantes, productos de carne, productos de carne o ballena, productos de pasta de pescado, y pulpo hervido), y pescados frescos trozados o mariscos sin cáscara (excepto de ostión crudo) que se han congelado y empaquetado en recipientes.
- *3- Excluyendo bebidas refrescantes, productos de carne, productos de carne de ballena y productos de pasta de pescado.
- *4- Si el período de durabilidad mínima excede 3 meses, la fecha de expiración podrá declararse. La fecha de durabilidad mínima puede marcarse con las letras designadas por el Ministerio de Salud Pública como las que muestran la misma expiración que la fecha de expiración de la durabilidad mínima.
- *5- Puede Omitirse.
- *6- Puede indicarse mediante el código abreviado para los productos enlatado, y puede omitirse para los productos envasados en botellas de vidrio (excepto las que tienen retenedores de papel) o en recipientes polietílenos.
- *7- Fecha precedida por las palabras que indiquen la fecha de irradiación, en vez de la fecha precedida por las palabras que indiquen la caducidad de consumibilidad o fecha de durabilidad mínima.
- *8- Fecha precedida por las palabras que indiquen la fecha de irradiación, en vez de la fecha precedida por palabras que indiquen la caducidad de consumibilidad o fecha de durabilidad mínima.
- *9- Puede indicarse con el código abreviado para los productos enlatados, embotellados, embotellados, y empotados, y puede omitirse para otros productos.
- *10- Debe indicarse sólo cuando se contiene aditivo, como ingrediente empleado.
- *11- Cuando no hay norma establecida para la conservación, la referencia a “conservarse a temperatura ambiental” puede omitirse. Para los alimentos y aditivos con normas de conservación establecidas, deben indicarse las instrucciones de conservación correspondientes.
- *12- Puede omitirse si no hay normas para las instrucciones de conservación.
- *13- Puede omitirse si no hay normas para las instrucciones de conservación y el producto está envasado en botellas de vidrio (excepto aquellos que tengan retenedores de papel) o está empaquetado en recipientes de polietileno.
- *14- El pH y la actividad del agua de los productos de carne sin cocer o los productos de carne cocida específicamente pueden indicarse según los ejemplos siguientes de acuerdo con sus instrucciones de conservación.
- *15- Puede omitirse si no hay normas para las instrucciones de conservación, que o sean enlatados, embotellados o empotados.
- *16- Alimentos y aditivos que tengan prescritas instrucciones de uso y conservación.
- *17- No es necesaria ninguna indicación si se utiliza para aromatizar.
- *18- La vitamina A en aceite, en polvo y con el éster de ácido graso debe indicarse como “vitamina A” con su peso en porcentaje.
- *19- Indicación necesaria solamente para fórmulas de pigmentos de alquitrán.
- *20- Si es un producto de carne desecada, indicar “kanzo shokuhin seihin” (en letras japonesas). Lo mismo se aplicará en adelante. En el caso de salchichas desecadas, indicar “dorai soseigi” y dentro de las mismas, indicar “Sarami sosigi” si son salchichas de salame. Indicar “Biifu jaki” si es cecina de vaca y “poku yaki” si es cecina de cerdo.
- *21- Indicar “hi kanetsu shokuhin seihin” si es un producto de carne sin cocer. Sin embargo, el jamón crudo salado debe indicarse como “rakkusu hamu”.
- *22- Indicar “tokutei kanetsu shokuniku seihin” si es un producto de carne cocida específicamente.
- *23- Indicar “tokutei kanetsu shokuniku seihin” si es un producto de carne cocida. Sin embargo, el jamón prensado debe indicarse como “puresu hamu”, la salchicha de viena como “uwinna sosigi”, y la salchicha de Frankfurter como “Furankufurto soseigi”.

- *24- Indicar el pH y la actividad del agua de la salchicha de pescado, el jamón de pescado o el kamaboko especial (pasta de pescado cocido) si el pH es no más de 5,5 y la actividad de agua no más de 0,94 (excluyendo los enlatados o embotellados).
- *25- Indicar “sakkin matawa jokin o okonattenai”, etc. En el caso del agua mineral no esterilizada con presión de bióxido de carbono en el envase de menos de 1, kgf/cm² a 20°C.
- *26- Indicar la temperatura y el tiempo de esterilización solamente en los productos esterilizados mediante el calentamiento a 120° C durante 4 minutos después de empaquetarlos en un recipiente hermético o mediante un método equivalente o más efectivo (excluyendo los productos enlatados o embotellados). Con respecto a los productos de carne cocida, la indicación debe realizarse separando los “cocidos después de empaquetarlos en un recipiente” de los “empaquetados en un recipiente después de esterilizarlos con calor”. En estos casos, debe indicarse “hosogo kanetsu” o “kanetsu hoso”.
- *27- Indicación de que el alimento fue esterilizado mediante presión y calor después de empaquetarlo en un recipiente hermético y sellado (excluyendo los enlatados y embotellados).

3- Ley de Prevención de Premios Injustos e Indicación Engañosa (Comisión de Comercio Justo)

La Ley de Prevención de Premios Injustos e Indicación Engañosa prohíbe la indicación, etc. Que pueda atraer injustamente a los usuarios e impedir competencias justas, con el propósito de asegurar competencias justas y proteger el interés de los consumidores generales.

(Extractos de la ley de Premios y Representaciones)

Artículo 4 de la Ley:

Los empresarios o deberán ofrecer ninguna de las indicaciones siguientes en los artículos que suministren o servicios en transacciones.

- I- Indicaciones que puedan atraer injustamente a los usuarios de las indicaciones debido a que los consumidores generales reconozcan equivocadamente sobre la calidad, modelo u otras sustancias de los artículos o servicios correspondientes como algo notablemente superiores a los reales o a los otros empresarios de la competencia.
- II- Indicaciones que puedan atraer injustamente a los usuarios e impedir competencias injustas debido a que los consumidores generales reconozcan equivocadamente sobre el precio u otras condiciones de transacción de los artículos o servicios correspondientes como algo notablemente beneficioso e comparación con los reales o los de otros empresarios de la competencia.
- III- Otras indicaciones aparte de las especificadas en las dos cláusulas anteriores que los consumidores generales puedan reconocer equivocadamente sobre los asuntos relativos a los artículos o transacciones de servicios, y designadas por la Comisión de Comercio Justo por poder atraer injustamente a los usuarios o impedir competencias justas.

Además, se dispone que los empresarios u organizaciones de empresarios puedan concluir, bajo la confirmación de la Comisión de Comercio Justo, convenios o constituciones, como reglas voluntariamente establecidas por la industria correspondiente con respecto a los asuntos relacionados a las indicaciones, con el propósito de prevenir atracciones injustas de los usuarios y asegurar las competencias injustas.

Artículo 10 de la Ley

Los empresarios u organizaciones de empresarios podrán concluir o establecer, conforme a las disposiciones de los Reglamentos de la Comisión de Comercio Justo y bajo la confirmación de dicha Comisión, convenios o constituciones con respecto a los asuntos relacionados a las indicaciones, con el propósito de prevenir atracciones injustas d os usuarios y asegurar competencias justas. Cuando ocurra algún cambio en estos convenios o constituciones, lo mismo se aplicará. La lista que recoge los productos a los que se aplican las constituciones de comercio justo e ítems para indicar, etc. Confirmados a fines de marzo de 1997, se muestra en el Material Nr. 4.

Las constituciones de comercio justo se administrarán por las organizaciones de control voluntario de cada industria (Consejo de Comercio Justo, etc.). Estas constituciones tendrán fuerza restrictiva sobre los empresarios participantes mientras los extraños que no sean participantes no tendrán obligación de obedecerlas.

4- Ley de Medición (Ministerio de Comercio Internacional e Industria)

La Ley de Medición impone a las personas que lleven a cabo transacciones o certificaciones según las unidades de medición estatutarias obligación de hacer esfuerzos para realizar la medición precisa, y con respecto a los productos relacionados con la vida cotidiana de los consumidores designados por el Decreto Ley, tales como carne comestible, verduras, pescados y mariscos (“productos específicos”), la ley obliga la

medición dentro del margen de cierto error (“tolerancia de medición”). Además, entre los productos específicos, para los que se vendan después de sellarse herméticamente, la Ley impone la obligación de indicar la cantidad neta.

(Extractos de la Ley de Medición)

(Medición de los productos específicos)

Artículo 12 de la Ley:

- a. La persona que se dedique a la venta de los productos designados por el Decreto Ley (en adelante se denominará “productos específicos”) deberá, cuando venda los productos específicos indicando su cantidad del estado específico (significa la cantidad del objeto en el estado que el Decreto Ley asigne para cada producto específico. Lo mismo se aplicará en adelante) según las unidades de medición estatutarias, medir la cantidad del estado específico del producto correspondiente dentro del margen de error asignado por el Decreto Ley (en adelante se denominará “tolerancia de error”).
- b. La persona que se dedique a la venta de los productos específicos designados por el Decreto Ley deberá, cuando venda los productos específicos empaquetados en los recipientes, indicar en los mismos la cantidad del estado específico según las unidades de medición estatutarias de acuerdo con lo estipulado en la Ordenanza de Ministerio de Comercio Internacional e Industria.
- c. Las disposiciones mencionadas en las dos cláusulas anteriores no se aplicarán a la cantidad del estado del objeto que lleve la indicación designada por las disposiciones de las cláusulas 1 o 2 del Artículo 13 o cláusulas 1 o 2 del Artículo 14, salvo cuando se hayan destruido el recipiente de envasado o envoltorio correspondiente, o los sellos fijados sobre ellos.

(Indicación de la cantidad del estado específico para los productos específicos herméticamente sellados).

- a. La persona que se dedique a la venta de los productos específicos designados por el Decreto Ley deberá, cuando selle herméticamente (significa envasar el producto e el recipiente o envoltorio de forma que no se pueda aumentar ni disminuir el peso de dicho producto en el estado correspondiente sin destruir el recipiente, envoltorio o sellos fijados sobre ellos. Lo mismo se aplicará en adelante.) Los productos específicos en la cantidad del estado específico, medir la cantidad del estado específico dentro de la tolerancia de medición, e indicar la cantidad medida en el recipiente o envoltorio de acuerdo con lo estipulado en la Ordenanza del Ministerio de Comercio Internacional e Industria.
- b. La persona que se dedique a la venta de los productos específicos que no sean los mencionados en la cláusula anterior deberá, cuando selle herméticamente los productos específicos en la cantidad del estado específico e indique la cantidad del estado específico de los mismos en el recipiente o envoltorio según las unidades de medición estatutarias, medir tal cantidad del estado específico dentro de la tolerancia de medición y la indicación deberá conformarse con la Ordenanza del Ministerio de Comercio Internacional e Industria como se menciona en la cláusula anterior.
- c. En la indicación realizada de acuerdo con las disposiciones de las dos cláusulas anteriores deberá añadirse el nombre de la persona o nombre comercial, y dirección que realice la indicación.

(Indicación de la cantidad del estado específico para los productos específicos importados)

Artículo 14 de la Ley:

- a. La persona que se dedique a la importación de los productos específicos designados por el Decreto Ley que se mencionan en la cláusula 1 del Art. 13 deberá, cuando importe y venda los productos específicos herméticamente sellados en la cantidad del estado específico, vender tales productos indicando su cantidad del estado específico en el recipiente o envoltorio que se haya medido dentro de la tolerancia de medición como se estipula en la cláusula 1 del artículo 13 de la Ordenanza del Ministerio de Comercio Internacional e Industria.
- b. Las disposiciones de la cláusula anterior se aplicarán mutatis mutandis al caso de que la persona, que se dedique a la importación de los productos específicos que no sea los mencionados en la cláusula 1 del Artículo 13 del Decreto Ley, importe y venda tales productos herméticamente sellados en la cantidad del estado específico indicando su cantidad del estado específico según las unidades de medición estatutarias e el recipiente o envoltorio.
- c. Las disposiciones de la cláusula del Artículo 13 se aplicarán mutatis mutandis a la indicación realizada conforme a las disposiciones de las dos cláusulas anteriores de este Artículo. En este caso, la expresión “la persona que realice la indicación” en la cláusula 3 del Artículo 13 leerá “la persona que se dedique a la importación”.

5- Ley de Mejora de Nutrición (Ministerio de Salud Pública)

La Ley de Mejora de Nutrición establece que, el mantenimiento y la mejora de la salud y el estado físico de las personas mediante la mejora de la nutrición, los componentes nutritivos o los valores caloríficos pueden indicarse en los productos vendidos a los consumidores en general, en cuyo caso, las indicaciones deberán estar de acuerdo con las Normas de Indicación de Alimentos Nutritivos.

(Extractos de las Normas de Indicación de Alimentos Nutritivos)

Artículo 17 de la Ley

1.- La persona que coloque indicaciones sobre los componentes nutritivos (limitados a los designados en el Decreto Ministerial del Ministerio de Salud Pública; lo mismo se aplica en adelante en este artículo) o los valores caloríficos (denominados en adelante "Indicación de Alimentos Nutritivos") para los productos a venderse (excluyendo los alimentos para usos específicos) y quien importe productos alimenticios con la indicación de Componentes Nutritivos para venderse en Japón (excluyendo los productos alimenticios sometidos a aprobación bajo el Art. 15. En este artículo denominados "Productos alimenticios con indicación de nutritivos" deberá colocar etiquetas indicadoras de acuerdo con las Normas de Indicación de Nutritivos estipuladas por el Ministerio de Salud Pública (denominadas en adelante "Normas de indicación de nutritivos"), suponiendo, sin embargo, que la provisión siguiente no se aplique en el caso de Indicación de Nutritivos se encuentre en cualquier parte que o es el recipiente de envasado y el documento adjunto de los productos (excluyendo alimentos para usos específicos) o en casos estipulados en cualquier Orden de Gabinete.

2.- Las normas de Indicación de Nutritivos deberán proporcionar las materias siguientes:

- (1) Ítems a aplicarse etiquetas indicadoras y método de indicación con relación a los Componentes Nutritivos de un producto alimenticio y el valor calorífico.
- (2) Materias a observarse en la indicación en el sentido de que el producto sirve como suplemento de cualquier Componente Nutritivo designado por Decreto Ministerial del Ministerio de Salud Pública como uno cuya carencia afecta el mantenimiento y la mejora de la salud de las personas desde la perspectiva de las condiciones de nutrición de las personas, o las materias a observarse en la venta de cualquier Producto Alimenticio con Indicación de Nutritivos importado a tal efecto.
- (3) Materias a observarse en la indicación en el sentido de que el producto sirve para moderar el consumo de cualquier Componente Nutritivo designado por el Decreto Ministerial del Ministerio de Salud Pública como uno de consumo excesivo afecta el mantenimiento y la mejora de la salud de las personas, o el valor calorífico, o las materias a observarse en la venta de cualquier producto Alimenticio con Indicación de Nutritivos importado a tal efecto.

3.- En caso de que se establezcan las Normas de Indicación de Nutritivos, el Ministerio de Salud Pública deberá notificarla al público sin demora.

La indicación deberá realizarse con 5 ítems que comprendan el valor calorífico, las proteínas, lípidos, hidratos de carbono, y sodio en cualquier caso y por este orden. Y la indicación de otros Componentes nutritivos deberá realizarse siguiendo los 5 ítems mencionados. Las unidades de la indicación serán 100 g, 100 ml, una ración y un paquete.

La indicación que acentúe que el producto contiene componentes nutritivos específicos puede estar compuesto por proteínas, fibra dietética, calcio, hierro niacina, o vitaminas, pero dicha indicación no deberá hacerse en el caso de que su contenido sea inferior a la cantidad especificada por 100g del producto alimenticio, normas que se muestran en el Material 6.

La indicación que acentúe que el producto contiene menos componentes nutritivos específicos puede hacerse con valores caloríficos, lípidos, hidratos de carbono, o sodio, pero dicha indicación no deberá hacerse en el caso de que su contenido sea superior a la cantidad especificada por 100 g del producto alimenticio, normas que se muestran en el Material 7.

Indicaciones obligatorias para los alimentos empaquetados

Según el Código de Normas de Alimentos Internacional, en las etiquetas indicadoras de los alimentos empaquetados, deberán aparecer las informaciones siguientes que sean aplicables a los alimentos objeto de indicación, salvo en el caso estipulado expresamente de otra manera en la norma individual del Código Internacional.

1.1 Nombre del alimento

1.1.1. El nombre deberá indicar la naturaleza del alimento, y normalmente deberá ser específico y no genérico.

1.1.1.1. Cuando un nombre o nombres esté(n) establecido(s) en el Código Internacional, habrá que emplear por lo menos uno de estos nombres.

- 1.1.1.2. En los demás casos, deberá emplearse el nombre designado por las legislaciones nacionales.
- 1.1.1.3. En la ausencia de tales nombres, deberá emplearse el nombre común o usual que exista en el empleo general como el término apropiado para describir el alimento correspondiente sin provocar reconocimiento equivocado ni confusión entre los consumidores.
- 1.1.1.4. El nombre “creado”, “extravagante”, o de “marca” o “marca registrada” podrán usarse con tal que acompañe uno de los nombres prescritos en las cláusulas de 1.1.1.1. a 1.1.1.3.
- 1.1.2. Deberá aparecer en la etiqueta indicadora, seguidamente al nombre del alimento o en la proximidad del mismo, palabras o frases adicionales que sean necesarias para evitar el reconocimiento equivocado o confusión entre los consumidores con respecto a la naturaleza y condición física del alimento. Estas palabras o frases incluirán pero no se limitarán al tipo y estilo de agente líquido de envasado y condición o tipo de procesamiento; por ejemplo: “secado”, “concentrado”, “reconstituido” o “ahumado”.
- 1.2. Lista de ingredientes
 - 1.2.1. Excepto para el alimento hecho de un solo ingrediente, una lista de ingredientes deberá mostrarse en la etiqueta indicadora.
 - 1.2.1.1. La lista de ingredientes deberá encabezarse con el título que se constituya o incluya el término “ingrediente”.
 - 1.2.1.2. Todos los ingredientes deberán enumerarse en el orden descendiente del peso (m/m) utilizado en el momento de manufacturación del alimento.
 - 1.2.1.3. En el caso de que el ingrediente mismo sea el producto de dos o más ingredientes, podrá indicarse el nombre de tal producto compuesto en la lista de ingredientes a condición de ser seguidos por los nombres de sus ingredientes entre paréntesis en el orden descendiente de proporción de peso (m/m). Cuando el ingrediente compuesto tenga el nombre establecido en el Código Internacional o en las normas nacionales, y al mismo tiempo constituya menos del 25% del alimento total, no se necesitará declararlo a no ser que sea aditivo de alimentos que tenga el efecto tecnológico en el producto final.
 - 1.2.1.4. Agua añadida deberá indicarse en la lista de ingredientes excepto cuando el agua forme una parte del producto compuesto, tales como salmuera, jarabe o caldo que se declaran en la lista de ingredientes. Agua u otros ingredientes volátiles que hayan sido evaporados en el proceso de manufacturación no necesitarán declararse.
 - 1.2.1.5. En cuanto a los alimentos deshidratados o condensados que intentan reconstituirse añadiendo el agua solamente, como una alternativa de las disposiciones generales de este artículo, sus ingredientes podrán enumerarse en el orden descendiente de proporción (m/m) en el producto reconstituido con la condición de que se incluya una declaración, tal como “ingredientes del producto al prepararse de acuerdo con las instrucciones de la etiqueta indicadora”.
 - 1.2.2. Los nombres específicos deberán emplearse en la lista de ingredientes de acuerdo con las disposiciones de la cláusula 1.1. “Nombre del alimento”, excepto en los casos mostrados a continuación.
 - 1.2.2.1. Los ingredientes incluidos en las categorías mostradas en la columna izquierda de la tabla siguiente podrán indicarse mediante los títulos de clasificación mostrados en la columna derecha.
 - 1.2.2.2. En cuanto a los aditivos de alimentos incluidos en las categorías siguientes, que aparezcan en la lista de aditivos de alimentos y cuyo uso en los alimentos se reconozca ampliamente, los nombres específicos o los títulos de clasificación siguientes deberán emplearse junto con los números de identificación designados por las legislaciones nacionales.
 - Regulador de ácido
 - Ácidos
 - Antiaglutinante
 - Agente antiespumante
 - Antioxidante
 - Agente leudante
 - Colorante
 - Agente estabilizador del color
 - Emulsionante
 - Sal emulsionante
 - Agente de solidificación
 - Agente para el tratamiento de la harina de trigo
 - Intensificador de aroma

- Agente espumante
 - Agente de gelatinización
 - Agente de vidriado
 - Humectante
 - Antiséptico
 - Propulsante
 - Dilatador
 - Estabilizador
 - Edulcorante artificial
 - Agente espesor
- 1.2.2.3. En cuanto a los aditivos de alimentos incluidos en las categorías siguientes, que aparezcan en la lista de aditivos de alimentos y cuyo uso en los alimentos se reconozca ampliamente, podrán emplearse los títulos de clasificación siguientes:
- “Aroma” y “Aromatizante”
 - “Fécula químicamente modificada”
- La expresión “aroma” podrá calificarse con los términos “natural”, “idéntico a natural”, “artificial” o combinando estas palabras como se requiera.
- 1.2.3. Auxilios de procesamiento y “carry-over” (trasladado) de los aditivos de alimentos.
- 1.2.3.1. Los aditivos de alimentos trasladados al alimento en cantidad o poca o en una cantidad suficiente para tener efecto tecnológico en tal alimento como el resultado de haberse usado como materia prima u otros ingredientes del alimento deberán incluir dichos aditivos en la lista de ingredientes.
- 1.2.3.2. Los auxilios de procesamiento y los aditivos de alimentos trasladados en el alimento e una cantidad insuficiente como para tener efecto tecnológico se eximirán de la declaración de tales aditivos en la lista de ingredientes.
- 1.3. Cantidad bruta y cantidad desaguada
- 1.3.1. La cantidad bruta deberá indicarse según el sistema métrico (unidades del “Sistema de Medición Internacional”).
- 1.3.2. La cantidad bruta deberá indicarse en los métodos siguientes:
- (i) por volumen para los alimentos líquidos.
 - (ii) Por peso para los alimentos sólidos
 - (iii) Por peso o volumen para los alimentos semi-sólidos y viscosos.
- 1.3.3. Además de la declaración de la cantidad bruta, el alimento envasado junto con el agente líquido de envasado deberá llevar la indicación del peso desaguado según el sistema métrico. En este requisito, el agente líquido de envasado significa el agua, disolución acuosa de azúcar o sal, jugo de fruta o verdura en las frutas o verduras enlatadas, o vinagre, usado únicamente o en combinación.
- 1.4. Nombre y dirección
- 1.4.1. Deberán indicarse el nombre y dirección del fabricante, empaquetadora, distribuidor, importador, exportador, o vendedor del alimento.
- 1.5. País de origen
- 1.5.1. El país de origen del alimento deberá indicarse si su abreviatura puede conducir equivocadamente o engañar a los consumidores.
- 1.5.2. En el caso de que el alimento haya recibido algún procesamiento que cambie la naturaleza del alimento en un país secundario, el país en el que se haya realizado tal procesamiento deberá considerarse como el país de origen para el propósito de indicación.
- 1.6. Identificación de la partida
- 1.6.1. Cada recipiente de envasado deberá sellarse o marcarse permanentemente mediante códigos u otros medios para identificar la fábrica de manufacturación y partida.
- 1.7. Identificación de la fecha e instrucciones de almacenamiento
- 1.7.1. Las siguientes indicaciones de la fecha deberán aplicarse salvo cuando se disponga en otra manera en la norma individual.
- (i) “Fecha de durabilidad mínima” deberá indicarse.
 - (ii) La indicación (i) deberá consistir por lo menos en:
 - mes y fecha para los productos con la durabilidad de no mas de tres meses.

- Año y mes para los productos con la durabilidad de mas de tres meses. Si el mes cae en diciembre, será suficiente indicar sólo el año.
 - (iii) La fecha deberá indicarse junto con las palabras siguientes:
 - “consumir preferentemente antes de...” cuando la fecha esté indicada.
 - “consumir preferentemente antes de fines de...” en los demás casos.
 - (iv) Las palabras referidas en el ítem (iii) deberán acompañarse por:
 - la fecha misma, o
 - referencia al lugar donde la fecha esté dada.
 - (v) La fecha, el mes y el año no deberán indicarse en códigos, sino en secuencia numérica. El mes, sin embargo, podrá indicarse con letras para los países donde tal uso no confunda a los consumidores.
 - (vi) A pesar de la disposición 1.7.1. (i), la indicación de la fecha de durabilidad mínima no habrá que obligarse para los artículos siguientes:
 - frutas y verduras frescas (incluyendo patatas no peladas, ni cortadas, ni tratadas del mismo modo)
 - vino, vino de licor, vino espumoso, vino aromatizado, vino de frutas, y vino de frutas espumoso
 - bebidas cuya radiación alcohólica sea 10% o mas (volumen)
 - mercancías de panadería o pastelería que, debido a las características de su contenido, se consuman normalmente dentro de 24 horas a partir de su manufacturación.
 - Vinagre
 - Sal común
 - Dulces confeccionados con azúcar aromatizado y/o colorizado.
 - Chicle.
- 1.7.2. Si la validez de la fecha depende de las condiciones de almacenamiento del alimento, tales condiciones especiales deberán indicarse en la etiqueta indicadora junto con la fecha de durabilidad mínima.
- 1.8. Instrucciones de uso
A fin de asegurar la utilización correcta de los alimentos, las instrucciones del uso incluyendo la manera de reconstituir cuando se requiera, deberán indicarse en la etiqueta indicadora.
2. Indicaciones obligatorias adicionales
- 2.1. Indicación cuantitativa de ingredientes
- 2.1.1. Cuando la indicación del alimento intente dar énfasis especial al bajo contenido de uno o más ingredientes, deberá indicarse el porcentaje del ingrediente (m/m) añadido en el momento de su manufacturación.
- 2.1.2. Igualmente, cuando la indicación del alimento intente dar énfasis especial al bajo contenido de uno o más ingredientes, deberá indicarse el porcentaje del ingrediente (m/m) en el producto final.
- 2.1.3. Aunque el nombre del alimento se refiera al ingrediente especial, solo este hecho no significará dar énfasis especial a ello. Igualmente, aunque la indicación en el alimento se refiera al ingrediente usado en poca cantidad sólo para la aromatización, este hecho tampoco significará dar énfasis especial a ello.
- 2.2. Alimentos irradiados
- 2.2.1. La indicación del alimento tratado con radiación ionizante deberá llevar una declaración de tal tratamiento en la proximidad del nombre del alimento. El uso del símbolo internacional del alimento irradiado, como se muestra abajo, es opcional, pero cuando se use deberá ponerse en la proximidad del nombre del alimento.
- 2.2.2. Cuando el alimento irradiado se use como el ingrediente de otro alimento, esto deberá indicarse en la lista de ingredientes de dicho alimento.
- 2.2.3. Cuando el producto hecho de un solo ingrediente se haya preparado con la materia prima irradiada, su etiqueta indicadora deberá declarar dicho tratamiento.
3. Excepciones de las indicaciones obligatorias
Con excepción de especias e hierbas aromatizantes, a los alimentos empaquetados pequeños con la superficie máxima de menos de 10 cm² no tendrán que aplicarse los requisitos de la cláusula 1.2. y cláusulas 1.6 a 1.8.

4. Indicaciones opcionales
 - 4.1. Cualquier descripción o ilustración escritas a mano o impresora, o cosas gráficas podrán incluirse en la indicación, con tal que no contravenga los requisitos obligatorios de esta norma y las disposiciones relativas a las indicaciones destacadas y al engaño dadas en el Artículo 3 de los Principios Generales.
 - 4.2. Designación de grados.
Las designaciones de grados, cuando las emplee, tendrán que ser entendibles fácilmente y no deberán provocar reconocimiento equivocado ni ser engañosas en ningún aspecto.

5. Presentación de las indicaciones obligatorias
 - 5.1. Generales
 - 5.1.1. Las etiquetas indicadoras en los alimentos empaquetados deberán fijarse de tal manera que no se separen del recipiente de envasado.
 - 5.1.2. Las indicaciones obligatorias que aparezcan en las etiquetas indicadoras conforme a esta norma y las normas individuales deberán ser claras, destacadas, imborrables, y fácilmente legibles para los consumidores que compren y usen los artículos bajo las condiciones normales.
 - 5.1.3. Cuando el recipiente del alimento se cubra con el papel de envoltorio, tal papel deberá llevar indicaciones necesarias, o ponerse de tal manera que pueda leerse la etiqueta indicadora fijada al recipiente a través del mismo, o que el mismo no la oculte.
 - 5.1.4. El nombre y la cantidad del alimento deberán indicarse en una posición destacada que entre en el campo visual único.
 - 5.2. Idiomas
 - 5.2.1. Si el idioma que aparezca en la etiqueta indicadora original es distinto al del país de destino, en vez de reemplazar la etiqueta, podrá emplearse una etiqueta indicadora suplementaria que contenga las informaciones obligatorias escritas en el idioma correspondiente.
 - 5.2.2. Cuando reemplace la etiqueta indicadora o emplee una suplementaria, las informaciones obligatorias que aparezcan en ella deberán reflejar perfecta y precisamente el contenido de la original.

ANEXO V

B) La ley de negocio minorista a gran escala

Un efecto inmediato de la revisión de 1991 era acortar los procesos para la apertura de nuevos negocios:

La ley de Negocios Minoristas A Gran Escala, ha modificado el menudeo en las pasadas décadas mas que cualquier otro factor; ahora, la desregulación está trayendo mayores cambios. Originalmente introducida en 1974, la ley era un remplazo de la Ley de las Tiendas Departamentales de 1938, el cual fue repudiado a fines de la Segunda Guerra Mundial, pero reanimado en el año 1956. La Ley de Tiendas Departamentales obligaba a las tiendas departamentales con una superficie mayor a 1500m² (3000m² en zonas urbanas mayores) obtener un permiso del Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) relacionado con las horas de trabajo, apertura de nuevos negocios y expansión de espacios de venta. El propósito era proteger a los pequeños y medianos minoristas.

Pero los mercaderes en general, tales como los supermercados, comenzaron a aparecer, presentando nuevos tratos a pequeños minoristas y provocando quejas de las tiendas de departamentales. Eventualmente, la Ley de los negocios minoristas a gran escala fue introducido para tratar estos nuevos asuntos. De una manera interesante, desde su implementación, aparecieron nuevos tipos de negocios no cubiertos por esta Ley, como las tiendas de conveniencia y ventas directas por correo. Su crecimiento puede ser atribuido en parte por el hecho de que estuvieron fuera de la mira de la Ley de Negocios Minoristas a gran escala.

La Ley de Negocios Minoristas a gran escala en acción:

La Ley divide a los negocios en dos categorías:

- Categoría I: con áreas de venta de mas de 1500 m² (3000m² en los 23 distritos de Tokio y en áreas designadas con población mayor a 1 millón).
- Categoría II: cubierto por negocios con áreas de venta mayores a 500 pero menores a 1500 m².

La Ley requería a los minoristas que planeaban abrir un negocio de la categoría I, presentar un plan de negocios detallado al Consejo de Regulación de Negocios local (Shogyoi Chosei Kyogi, en japonés) para su aprobación. Luego, se debía obtener la opinión de la Cámara de Comercio local. Para luego dirigirse al MITI, en donde se recolectaban opiniones de los oficiales locales y residentes. El permiso final incluía a menudo un número de cambios para proteger a los minoristas locales, como por ejemplo la reducción del tamaño de la superficie. El proceso tomaba entre un año y año y medio. De mas está decir, que este proceso –de por

sí muy difícil para los minoristas japoneses- era visto como un problema inmensurable para los minoristas extranjeros.

La Primera Revisión:

La revisión de la Ley de Negocios Minoristas a Gran escala en 1991 (que entró en vigencia en enero de 1992) apuntaba simplificar el proceso de apertura de grandes negocios.

Primero: el tamaño mínimo de los locales de la Categoría I fue duplicado de 1.500 a 3000m² y de 3000 a 6000 m².

Segundo: La tarea de la examinación de aplicaciones para nuevos locales fueron transferidos del Consejo de Regulación de Negocios al Consejo de Negocios Minoristas a Gran escala, un cuerpo consejero del MITI.

Tercero: Los locales de gran escala, podían estar abiertos hasta las 19:00 hs (una hora mas tarde) sin ningún permiso especial, y el número de días de cierre obligatorios fueron modificados de 4 al mes a 44 al año. Este último cambio era significativo ya que hizo posible a los negocios mantener su apertura los 7 días a la semana durante los períodos pic.

La revisión también requirió al gobierno local abstenerse de la imposición de restricciones adicionales. Finalmente, como un gesto para levantar la importación, una ley especial fue implementada, la cual permitía a los minoristas que vendían productos importados de manera exclusiva operar sin restricción en una superficie de 1000m², comparado con los 100 m² previos.

Un efecto inmediato de la revisión de dicha Ley en 1991 fue acortar el proceso de apertura de nuevos locales. El tiempo máximo requerido para las diversas solicitudes y aprobaciones fue establecido en 12 meses. Con este tiempo máximo acortado, un gran porcentaje de proyectos pospuestos ha comenzado a dar frutos. Antes de la revisión había un 30% de índice de retiros en menos de un año de la fecha de aplicación.

La segunda revisión:

Otra revisión de la Ley de Negocios Minoristas a Gran Escala fue implementado en mayo de 1994. Los siguientes cambios simplifican el cuerpo principal de la segunda revisión:

- La apertura de nuevos negocios de mas de 1000 m² fue liberada;
- Los cambios de arrendatarios fueron liberados;
- No se requieren permisos de ventas en ubicaciones sin locales;
- Los locales pueden mantenerse abiertos hasta las 20:00 hs sin ningún permiso especial
- Los feriados de los negocios anuales fueron reducidos de un mínimo de 44 días a 24 días.

Particularmente significativo era el hecho de que no se requería ningún proceso de solicitud engorroso para locales de mas de 1000m². Aunque esto no afectaba a las tiendas departamentales ni a los supermercados, era beneficioso para las tiendas especializadas de tamaño mediano. De acuerdo al diario económico Nikkei Ryutsu Shinbun, la superficie de 800m² a 1000m² es el mas costo efectivo para los nuevos negocios.

Otros elementos de la revisión fueron considerados positivos principalmente por que hicieron que los minoristas a gran escala pudiesen vivir mas fácilmente. En realidad, la mayoría de las solicitudes por una mayor cantidad de horas/día y días/año laborables han sido aprobados en el año previo a la revisión, de acuerdo con el informe del diario Nikkei Ryutsu Shinbun.

La nueva posibilidad de mantener la apertura hasta las 20:00hs fue bien recibido por las tiendas departamentales pero también creó nuevos problemas. Si los negocios continuaban abriendo a las 10:00 a.m. como hasta entonces, el aumento en una hora de trabajo, necesitaba modificar el sistema de trabajo. Muchas tiendas departamentales habían ajustado la apertura a las 11:00 a.m. Esto se debía a que solamente en esta franja se realizaba entre el 3 y el 5% de las ventas diarias, de acuerdo a la publicación del Senken Shinbun.

La desregulación de las ventas en las ubicaciones sin locales ha sido una forma efectiva para los negocios de expandir las ventas sin un alto costo de apertura de un nuevo local. Previo la revisión, los minoristas debían presentar las solicitudes detalladas para estas ocasiones mas de 2 semanas en adelante. Estas acciones fueron restringidos a 3 días como máximo y los productos vendidos no podían ser de uso diario. Ahora los minoristas pueden ofrecer una atractiva gama de productos con todo el despliegue de envolturas de las tiendas departamentales, en áreas donde los consumidores usualmente no tenían acceso.

Muchas regulaciones permanecen:

Estimar la extensión de cuáles son las regulaciones que aumentan los costos de los minoristas es difícil. Pero previo a la última revisión de la ley, cada apertura de local requería 20 tipos diferentes de permiso relacionado con 18 diferentes leyes, 45 requerimientos administrativos y más de 200 páginas de documen-

tación, lidiando con un gasto anual de 60 millones de yenes (480.000U\$S a un cambio actual de 125 yenes=1U\$S). Este análisis fue realizado por Isao Nakauchi, presidente de junta de Daiei. El permiso no era mas que para la venta de varios productos frescos, como carne, vegetales, comidas empacadas, producción de fideos japoneses y venta de licores y cigarrillos, sal, agroquímicos, estampillas y servicios de limpieza en seco.

La desregulación del sector minorista está en progreso y otras leyes afectan a los minoristas, así la presión continúa de muchos lados. Por ejemplo la Asociación de cadenas de negocios del Japón, presentó una lista de sugerencias para la desregulación gubernamental en 1994. Los contenidos indican los territorios en donde los minoristas desean ver mas desregulación. Ellos quieren:

- Desregulación total de apertura de nuevos locales, como también tiempos de apertura y feriados anuales.
- Desregulación de venta de licores. Esto ya ha comenzado pero se está moviendo despacio. En el presente, nuevos supermercados no pueden vender cervezas y la mayoría de los licores hasta tres años tras la apertura. El papeleo para las tiendas de licores existentes es demasiado complicado y demanda tiempo excesivo.
- Desregulación de la venta de arroz. Las restricciones severas para los nuevos permisos (los cuales son determinados de acuerdo a la población del vecindario) y el 25% de los supermercados no pueden vender arroz.
- Introducción de nuevas regulaciones relacionados con la mitigación de requerimientos de sanidad alimenticia.
- Mitigación de las regulaciones que cubren la venta de productos usados y reciclados
- Mitigación de las regulaciones sobre la designación gubernamental de productos para la reventa.
- Desregulación de venta de cigarrillos
- Revisión de reglas de desarrollo comercial de ciertas áreas urbanas.
- Revisión de cargas de electricidad. Las cargas comerciales son altas comparadas con aquellas para la industria.
- Desregulación de productos importados. El papeleo es complicado, los productos tardan mucho tiempo para llegar a los clientes (4 a 5 días para los vegetales), las tarifas se mantienen muy altas en muchos productos y hay una proclamación para la liberalización de importación de algunos productos alimenticios (por ejemplo arroz y productos lácteos).
- Activar la computadorización a las organizaciones gubernamentales como la oficina de impuestos, así el negocio minorista no necesitará mantener toda la información de las transacciones en papel.

ANEXO VI

D) CUADRO DE EXPORTACIONES ARGENTINAS POR SECTORES (1999-2000)

DENOMINACION	1999		2000			
	Miles de dólares	%		Miles de dólares	%	///
Total general	11.459.777	100	///	12.900.686	100	///
Productos Primarios	3.167.843	100	27,6	3.284.903	100,0	25,5
Cereales	1.308.286	41,3	11,4	1.373.370	41,8	10,6
Semillas y frutos oleaginosos	559.732	17,7	4,9	726.275	22,1	5,6
Pescados y mariscos sin elaborar	315.367	10,0	2,8	388.460	11,8	3,0
Frutas Frescas	324.013	10,2	2,8	293.407	8,9	2,3
Hortalizas y legumbres sin elaborar	141.080	4,5	1,2	96.134	2,9	0,7
Tabaco sin elaborar	80.668	2,5	0,7	59.477	1,8	0,5
Miel	59.011	1,9	0,5	52.510	1,6	0,4
Lanas sucias	18.571	0,6	0,2	29.820	0,9	0,2
Animales vivos	8.845	0,3	0,1	8.656	0,3	0,1
Fibra de algodón	100.629	3,2	0,9	8.049	0,2	0,1
Resto de Productos Primarios	251.640	7,9	2,2	248.745	7,6	1,9
Manufactura de origen agropecuario	3.895.799	100	34,0	3.696.291	100,0	28,7
Residuos y desperdicios de las industrias alimenticias	893.789	22,9	7,8	1.099.709	29,8	8,5
Grasas y aceites vegetales	1.223.501	31,4	10,7	790.663	21,4	6,1
Pieles y cueros	372.951	9,6	3,3	399.614	10,8	3,1
Carnes	389.405	10,0	3,4	394.989	10,7	3,1

Productos lácteos y huevos	169.882	4,4	1,5	148.421	4,0	1,2
Preparados de hortalizas, legumbres y frutas	149.713	3,8	1,3	136.193	3,7	1,1
Pescados y mariscos elaborados	163.362	4,2	1,4	131.627	3,6	1,0
Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres	89.566	2,3	0,8	102.782	2,8	0,8
Productos de molinería	63.555	1,6	0,6	81.387	2,2	0,6
Azúcar y artículos de confitería	32.595	0,8	0,3	53.829	1,5	0,4
Lanas elaboradas	28.581	0,7	0,2	40.034	1,1	0,3
Café, té, yerba mate y especias	34.706	0,9	0,3	35.656	1,0	0,3
Extractos curtientes y tintóreos	18.146	0,5	0,2	19.810	0,5	0,2
Frutas secas o procesadas	11.217	0,3	0,1	13.243	0,4	0,1
Otros productos de origen animal	4.977	0,1	0,0	7.402	0,2	0,1
Resto M.O.A.	249.852	6,4	2,2	240.933	6,5	1,9
Manufacturas de origen industrial	3.218.811	100	28,1	3.674.054	100,0	28,5
			0,0			
Material de transporte	828.730	25,7	7,2	934.318	25,4	7,2
Metales comunes y sus manufacturas	484.205	15,0	4,2	638.869	17,4	5,0
Productos químicos y conexos	617.875	19,2	5,4	629.071	17,1	4,9
Máquinas y aparatos, materiales eléctricos	493.814	15,3	4,3	510.684	13,9	4,0
Materias plásticas artificiales	163.189	5,1	1,4	239.503	6,5	1,9
Papel, carbón, imprenta y publicaciones	164.380	5,1	1,4	208.582	5,7	1,6
Textiles y confecciones	118.586	3,7	1,0	152.253	4,1	1,2
Caucho y sus manufacturas	72.905	2,3	0,6	77.590	2,1	0,6
Piedras y metales preciosos y manufacturas, monedas	58.943	1,8	0,5	48.759	1,3	0,4
Manufacturas de piedra, yeso, productos cerámicos, vidrios y sus manufacturas	46.801	1,5	0,4	47.099	1,3	0,4
Manufacturas de cuero, marroquinería, guarniciones y peletería	23.922	0,7	0,2	20.972	0,6	0,2
Calzados y partes componentes	23.597	0,7	0,2	11.524	0,3	0,1
Resto M.O.I.	121.864	3,8	1,1	154.828	4,2	1,2
Combustibles y energía	1.177.324	100	10,3	2.245.438	100,0	17,4

ANEXO VII

D) Algunos Rubros / productos en los que no ha Incursionado la Exportación Argentina a Japón

Datos correspondientes al período enero-diciembre 1999

Nro.	Posición japonesa	Descripción
1	0207-14	carne y despojos comestibles de aves domésticas, en trozos, cong.
2	0709-90	maíz dulce, zapallos, raíces de loto
3	0807-19	melones, frescos
4	1404-20	línteres de algodón
5	1504-20	grasas y aceites de pescado y sus fracciones, sin modificación química
6	1704-10	chicles y gomas de mascar, incluso recubiertos de azúcar, sin cacao
7	1806-20	chocolate y preparación de cacao, en bloques, tabletas o barras
8	1902	pastas tales como spaghetti, macarrones, fideos, lasaña, etc.
9	2002-90	tomates preparados o conservados
10	2008-92	mezclas de frutas, preparadas o conservadas
11	2009-11	jugo de naranja, congelado
12	2009-19	jugo de naranja, sin congelar
13	2009-20	jugo de pomelo
14	2905-11	metanol (alcohol metílico)

ANEXO VIII

E) Rubros / productos de exportación argentina con buenas posibilidades en Japón cuando se superen restricciones sanitarias vigentes.

Datos correspondientes al período enero-diciembre 1999

Nro.	Posición japonesa	Descripción
1	0201.30-010	lomos de animales bovinos, deshuesados, frescos o refrigerados
2	0201.30-030	pechos de animales bovinos, deshuesados, frescos o refrigerados
3	0201.30-090	las demás carnes de bovinos, deshuesados, frescas o refrigeradas
4	0202.30-010	lomos de animales bovinos, deshuesados, congelados
5	0202.30-020	carneza de paleta / centro de carnazariada de bovinos, deshuesados, congelados
6	0202.30-030	pechos de animales bovinos, deshuesados, congelados
7	0202.30-090	las demás carnes de bovinos, deshuesados, congeladas
8	0805.10-000	naranjas frescas o secas
9	0805.20-000	mandarinas, frescas o secos
10	0805.30-000	limones, frescos o secos
11	0805.40-000	pomelos, frescos o secos
12	0806.10-000	uvas, frescas
13	0806.20-000	uvas secas
14	0808.10-000	Manzanas, frescas
15	0808.20-000	peras y membrillos frescos.
16	0809.20-000	cerezas frescas
17	0809.40-000	ciruelas y endrinos, frescos
18	702	tomates, frescos o refrigerados
19	0703.10	cebollas, frescas o refrigeradas
20	0703.10-020	chalotes, frescos o refrigerados
21	0703.90-000	puerros y otras hortalizas aliáceas, frescos o refrigerados
22	0706	Zanahorias, nabos, remolachas y raíces comest. Sim, frescos o refrigerados
23	0707	pepinos y pepinillos, frescos y refrigerados
24	0708	hortalizas de vaina, aunque estén desvainadas, frescas o refrigeradas.
25	1601.00	Embutidos
26	1602.41	jamones paletas y sus trozos deshuesados