

# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **“MARKETING INTERNACIONAL: EXPORTACIÓN DE CERVEZA ASTROMONA A JAPÓN”**

LIDIA OLMEDO LÓPEZ

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JUNIO 2021**



# UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO

2020/2021

## TRABAJO FIN DE GRADO

### “MARKETING INTERNACIONAL: EXPORTACIÓN DE CERVEZA ASTROMONA A JAPÓN”

**Trabajo presentado por:** LIDIA OLMEDO LÓPEZ

**Tutor:** MARÍA REDONDO CARRETERO

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, junio 2021

## RESUMEN

Este documento expone la decisión de internacionalización de la empresa, así como las bases para la aplicación del marketing en los mercados exteriores. En este ámbito, la investigación del entorno y del mercado son fuentes de información esenciales para determinar el grado de atractivo de un país, además de las barreras que la empresa deberá superar para lograr su objetivo con éxito.

Se examinará la trascendencia del tipo de producto y de mercado a la hora de diseñar la estrategia de marketing internacional: estandarización o adaptación. Utilizando para ello: como producto, la cerveza AstroMona y como mercado, Japón. De igual forma, se presentará la repercusión observada de la elección del canal de distribución en el resto de las variables del programa de marketing internacional.

**Palabras clave:** internacionalización, entorno internacional del marketing, estandarización, adaptación, investigación de mercados, marketing mix.

## ABSTRACT

This document expounds the company internationalization decision, as well as the basis for marketing implementation in foreign markets. In this field, the research of the environment and the market are essential sources to determine the attractiveness level of a country, in addition to the barriers that the company must overcome to achieve its goal successfully.

It will be examined the transcendence of the kind of product and market in other to design the international marketing strategy: adaptation or standardization. Using for that: AstroMona beer as a product and Japan as a market. Similarly, it will be presented the impact of the distribution channel choice on the other variables of the international marketing programme.

**Keywords:** internationalization, international marketing environment, standardization, adaptation, market research, marketing mix.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción .....	1
2. Internacionalización de la empresa .....	3
2.1 Motivaciones para la internacionalización.....	4
2.2 Barreras a la internacionalización.....	5
2.3 Etapas de la internacionalización .....	6
3. Entorno internacional del marketing. Condicionantes políticos, legales, económicos, y socioculturales.....	7
3.1 Entorno político .....	7
3.2 Entorno legal .....	9
3.3 Entorno económico .....	13
3.4 Entorno sociocultural.....	14
4. Marketing Mix Internacional. ....	16
4.1 Producto.....	16
4.1.1 Atributos intrínsecos: composición, calidad y diseño.....	17
4.1.2 Atributos externos: envase, embalaje y etiqueta. ....	17
4.1.3 Atributos intangibles: marca, garantía y made in.....	18
4.2 Precio.....	19
4.3 Distribución .....	21
4.4 Comunicación .....	23
4.4.1 Herramientas de comunicación.....	23
5. Decisión de estandarización o adaptación .....	25
5.1 Claves de la estandarización y sus críticas .....	25
5.2 Motivaciones para la aplicación de la estrategia estandarizada.....	27
5.3 Límites a la estandarización .....	29
5.3.1 Limitaciones externas .....	30
5.3.2 Limitaciones internas .....	31
6. Exportación de cerveza AstroMona a Japón.....	32
6.1 AstroMona: empresa de cerveza artesanal .....	33

6.2 Japón: mercado atractivo para productos españoles.....	35
6.2.1 Ficha país .....	36
6.2.2 Cifras de referencia.....	36
6.2.3 Imagen de Japón sobre los productos españoles (made in) .....	38
6.2.4 Sector de la cerveza en Japón.....	39
6.3 Estandarización o adaptación.....	44
6.3.1 Producto. ....	44
6.3.2 Precio. ....	52
6.3.3 Distribución. ....	55
6.3.4 Comunicación. ....	57
7. Conclusiones .....	61
Referencias bibliográficas.....	64
Anexos.....	68
Anexo 1: Datos de los gráficos. ....	68
Anexo 2: Contenido informativo de la etiqueta de AstroMona. ....	69
Anexo 3: Fases de actuación para la entrada de AstroMona al mercado japonés. ...	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Simbología de los colores en distintos países del mundo.....	15
Tabla 2: Fases de actuación para la internacionalización de AstroMona en Japón.....	33
Tabla 3: Principales ciudades japonesas y sus poblaciones. ....	36
Tabla 4: Precios medios por litro de las importaciones de cerveza de procedencia española y de los principales proveedores del país (yenes). ....	52
Tabla 5: Precios de venta de cerveza lager nacional en Japón en 2017.....	53
Tabla 6: Precios de venta de cerveza lager importada en Japón en 2017, .....	53
Tabla 7: Puntuaciones medias por región del Índice de la Percepción de la Corrupción del Sector Público en el año 2020.....	68
Tabla 8: Comercio bilateral entre España y Japón en los últimos 20 años (miles de euros). ....	68
Tabla 9: Evolución de las importaciones y exportaciones de cerveza en Japón 2017-2020. ....	68

Tabla 10: Evolución del comercio de cerveza entre Japón y España 2017-2020. ....	69
--	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Puntuaciones medias por región del Índice de la Percepción de la Corrupción del Sector Público en el año 2020.....	9
Gráfico 2: Comercio bilateral entre España y Japón en los últimos 20 años (miles de euros). ....	38
Gráfico 3: Cuota de mercado de los principales proveedores internacionales de cerveza en Japón en 2019. ....	40
Gráfico 4: Evolución de las importaciones y exportaciones de cerveza en Japón 2017-2020 (miles de euros). ....	43
Gráfico 5: Evolución del comercio de cerveza entre Japón y España 2017-2020 (miles de euros). ....	44

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Logo de AstroMona.....	34
Imagen 2: AstroMona Origen.....	50
Imagen 3: Etiqueta AstroMona Origen Real Lager.....	69

# 1. Introducción

A nivel nacional, la competencia en todos los sectores empresariales es muy alta, tanto por la presencia de competidores locales como internacionales. Este hecho manifiesta la necesidad de expandir las operaciones comerciales más allá de las fronteras del mercado doméstico para lograr el crecimiento de la empresa y evitar el declive de ésta.

Sin embargo, dar el salto a la internacionalización es un proceso complicado, largo y que conlleva la superación de una serie de barreras. Como la necesidad de recursos económicos, de los que muchas empresas carecen, y a las que todavía les es muy difícil el acceso a esa financiación que les permita crecer.

A través del marketing mix internacional, la empresa puede determinar la oferta de productos que lanzará a los mercados exteriores. Antes de tomar decisión alguna sobre las variables de marketing, deberá llevarse a cabo una investigación de mercados que permita conocer el funcionamiento del mercado de destino, así como el comportamiento de los consumidores. Una vez obtenido el conocimiento suficiente, se deberán tomar las pertinentes decisiones en cuanto a las estrategias de producto, precio, comunicación y distribución que se llevarán a cabo en el mercado seleccionado.

Se dice que la globalización ha provocado una equiparación de las condiciones mundiales (renta, hábitos de consumo, etc.), la homogeneización en gran medida de la población de los distintos países, y que la caída de las barreras al comercio exterior hace que el mundo se convierta en un único mercado. Este fenómeno global puede llevar a la idea de que, cada vez, es más posible vender un producto en distintos mercados exteriores en las condiciones similares que en el mercado doméstico. Sin embargo, las cuestiones de adaptación o estandarización del marketing siguen muy presentes a día de hoy. La aplicación de una u otra estrategia va a depender de distintos condicionantes como el tipo de sector, de producto o del entorno del mercado exterior seleccionado.

Con ánimo de observar la implicación de dichos factores en la determinación de la estrategia de marketing internacional de una empresa, en este trabajo académico se abordará el sector de la cerveza, seleccionando a Japón como destino para la exportación de los productos de la empresa vallisoletana AstroMona. La razón por la que se escoge dicho país se basa en el interés por investigar un mercado tan específico y distinto al español, y la selección de la empresa AstroMona, por su accesibilidad y por su carácter local, así como por el auge de su producto, cerveza artesanal, en el mercado nipón.

Este Trabajo Fin de Grado persigue un objetivo general: ofrecer nociones básicas y fundamentales sobre la aplicación del marketing en los mercados exteriores a la empresa cervecera AstroMona, con el fin de facilitar la expansión internacional de su actividad, realizando para ello, un estudio centrado en el mercado japonés. Además, se persiguen los siguientes objetivos específicos:

- Investigar todos los condicionantes a tener en cuenta en un proceso de internacionalización.
- En relación con el objetivo anterior, sentar las bases para futuros estudios de internacionalización que realice la empresa. El mercado finlandés es un destino que se encuentra en sus planes empresariales a corto plazo.
- Conocer el funcionamiento del mercado de cerveza japonés.
- Establecer estrategias de producto, precio, distribución y comunicación dirigidas a dicho mercado.
- Determinar el grado de adaptación o estandarización de las variables de marketing de la empresa AstroMona aplicadas en su mercado doméstico, respecto a las establecidas para el mercado japonés.

El método seguido para la realización de este estudio académico se basa en la recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las fuentes primarias, se han realizado frecuentes entrevistas y consultas a uno de los socios fundadores de la empresa AstroMona, Mario López Escobar, para conocer más de cerca el funcionamiento de la empresa y su plan de marketing en el mercado español. En lo que respecta a las fuentes secundarias, se ha acudido a manuales de expertos en marketing internacional, se han consultado bases de datos japonesas, sitios web e informes elaborados por órganos que promueven la internacionalización de las empresas, como el ICEX.

El presente Trabajo Fin de Grado se ha estructurado en cinco apartados. En primer lugar, se abordará la decisión de internacionalización de la empresa. Seguidamente, se tratará la repercusión del entorno internacional del marketing en dicho proceso a través del análisis de los condicionantes políticos, legales, económicos, y socioculturales. En tercer lugar, se expondrá la aplicación del marketing mix internacional a través del estudio de las 4Ps: producto, precio, distribución y comunicación. Posteriormente, se realizará un análisis sobre las decisiones de adaptación o estandarización del marketing en los mercados exteriores. Por último, se

planteará el caso práctico de exportar cerveza AstroMona al mercado japonés. Para ello, se realizará un análisis de la empresa y del país de destino, profundizando en el sector de la cerveza, para determinar el nivel de adaptación o estandarización del programa de marketing de la empresa en dicho mercado.

## 2. Internacionalización de la empresa

La internacionalización puede definirse como el proceso mediante el cual una empresa desarrolla las condiciones necesarias para introducirse en otros mercados, realizando parte de sus actividades en estos, como puede ser la venta de productos o la producción (Fanjul, 2021).

En la historia contemporánea, la finalización de la Segunda Guerra Mundial fue un punto de inflexión en materia de internacionalización, ya que las distintas naciones potenciaron el comercio entre ellas. Así mismo, las multinacionales implantadas aprovecharon la oportunidad de abordar nuevos mercados. Este hecho incrementó fuertemente las transacciones debido a la transferencia de know-how y técnicas de gestión por parte de las grandes empresas hacia otros países. Más concretamente,

Los factores que propiciaron el desarrollo del comercio internacional en la época de posguerra fueron (García Cruz, 2002):

- **Acuerdo GATT.** Firmado en el año 1947 con el objetivo de alentar el libre comercio entre países.
- **Abaratamiento de los transportes.** Los avances tecnológicos han facilitado las transacciones internacionales a través del abaratamiento de los costes de transporte. Haciendo posible el comercio entre lugares muy lejanos a un coste aceptable.
- **Avances en comunicaciones.** Lo que ha permitido una mayor visibilidad y, así, alcanzar un mayor número de clientes. El desarrollo de nuevas formas de comunicación ha hecho posible llegar a clientes de cualquier parte del mundo.
- **Alto grado de participación de países en vías de desarrollo.** Aparición de los tigres asiáticos, quienes comerciaban grandes volúmenes de productos manufacturados hacia países industrializados.
- **Creciente presencia de los servicios en el comercio exterior.** Factor que pone de manifiesto la incorporación y manejo de las nuevas tecnologías.

En los siguientes apartados se concretarán las motivaciones de las empresas para abordar los mercados exteriores y, a su vez, distintas barreras que dificultan este proceso.

## 2.1 Motivaciones para la internacionalización

Según la autora Rosario García Cruz (2002) existen una serie de **motivaciones** que impulsan a la empresa a operar de forma internacional:

- a. **Mercados saturados.** En la mayor parte de los mercados, muchas empresas ofrecen los mismos productos. Como resultado las ventas se estancan y se buscan nuevas oportunidades en otros mercados.
- b. **Competidores internacionales.** Algunas empresas cuyo mercado local está siendo absorbido por competidores extranjeros, se lanzan a otros mercados como reacción a la reducción de ventas. Planifican una estrategia de crecimiento más allá del mercado doméstico y buscan localizaciones dónde los costes de producción sean más bajos (Cerviño,2006).
- c. **Ciclo de vida del producto.** Un producto que ha alcanzado la etapa de madurez y se enfrenta a un alto nivel de competidores en el mercado, no puede incrementar sus ventas con facilidad. Sin embargo, sí puede hacerlo si la empresa lo vende en mercados en los que el producto se encuentra en etapas iniciales, alargando así su vida útil.
- d. **Nuevos mercados potenciales.** Desde la década de los 80 el este asiático ha experimentado un alto desarrollo. Además, se trata de un mercado con un alto nivel de población, es decir, una gran proporción de clientes potenciales.
- e. **Incentivos del gobierno.** Algunos gobiernos ofrecen medidas de apoyo para que las empresas comercien de forma internacional con el objetivo de reducir su déficit comercial y obtener divisas.
- f. **Aprovechar economías de escala.** Los avances tecnológicos hacen que la empresa vea modificada su estructura y exista una necesidad de alcanzar a un mayor público para poder obtener una producción óptima y distribuir los costes de I+D+i.
- g. **Diversificar los riesgos.** El entorno de cada país es cambiante y la empresa puede reducir sus riesgos si expande sus operaciones hacia diferentes mercados en lugar de operar en uno solo.
- h. **Seguir la trayectoria de clientes.** Las empresas con un número muy reducido de

clientes, pero con un gran nivel de ventas de estos mismos, suelen internacionalizarse cuando sus clientes lo hacen. Exportándoles o implantando centros de producción cerca de los ellos.

- i. **Algunas empresas se han internacionalizado por motivos de ahorro en costes**, en materias primas o mano de obra. O para acceder con facilidad a los avances tecnológicos.
- j. **Orientación de la dirección de la empresa.** La actitud y experiencia internacional de los directivos de la organización puede propiciar la tendencia a comerciar en otros mercados. Generalmente, la evolución de la orientación empresarial ha pasado de ser reticente hacia los mercados exteriores a convertirse en el eje de la estrategia empresarial.

## 2.2 Barreras a la internacionalización

A su vez Rosario García Cruz (2002) menciona una serie de **barreras** que dificultan a las empresas operar de forma internacional:

- a. **Falta de fondos.** Muchas empresas no tienen el efectivo necesario para lanzarse a operar internacionalmente. Concretamente en España, dónde la mayor parte de las empresas están clasificadas en pequeñas y medianas, el acceso a la financiación es todavía más difícil.
- b. **Actitud reacia de la dirección.** El proceso de internacionalización es realmente largo y muchos empresarios no están dispuestos a esperar tanto tiempo para alcanzar el éxito.
- c. **Escaso conocimiento del mercado.** Este factor desencadena múltiples dificultades. Las empresas tienen problemas en la selección de los mercados adecuados por la falta de conocimiento del exterior. A su vez, la elección de distribuidores es compleja dada la falta de contactos.
- d. **Escasas habilidades interculturales en el equipo directivo.** Es importante que la alta gerencia tenga conocimientos sobre cómo trabajar con equipos multiculturales o cómo negociar con socios de distintas partes del mundo.
- e. **Excesiva burocracia.** Distintas regulaciones gubernamentales del país de destino, como especificaciones del producto, dificultan a las empresas poder internacionalizarse.
- f. **Adaptación de producto.** Los hábitos de consumo o las preferencias de los consumidores son distintas en función del área geográfica, en muchas ocasiones el

producto tiene que modificarse para adaptarse a un mercado concreto. Los costes de este proceso no pueden ser asumidos por muchas empresas.

- g. **Fuerte competencia.** Al entrar en un nuevo mercado será difícil hacer frente a los competidores que estén implantados desde hace tiempo.

### 2.3 Etapas de la internacionalización

Generalmente, la expansión internacional de la empresa se describe como un proceso gradual. La principal razón de esta actuación es el desconocimiento del mercado. A medida que la organización se introduce en el mismo y obtiene resultados favorables, va incrementando su aportación de recursos y como consecuencia directa, los riesgos.

Las empresas, en su proceso de internacionalización, atraviesan diferentes etapas. Estas etapas junto con la orientación internacional de la empresa inciden de forma directa en la manera de desarrollar sus acciones de marketing, así como de la experiencia en mercados internacionales (o la falta de experiencia) y los recursos de los que disponga para poder acometer el proceso de internacionalización.

No necesariamente se superan todas las etapas una a una. Esto variará en función del tamaño de la empresa y su sector en concreto.

Habitualmente, la empresa comienza internacionalizando las actividades que menos recursos o riesgos económicos conllevan como son la distribución de productos y el servicio postventa. Progresivamente, la empresa va ampliando la magnitud de sus actividades. Debido a que posee un mayor conocimiento y experiencia en ese mercado, decide aumentar su control y presencia.

Siguiendo a García Cruz (2002), las etapas habituales son las que se explican a continuación, las cuales condicionan, a su vez, la forma de entrada en el mercado de destino elegido:

**Exportación pasiva.** Etapa en la que la empresa no tiene intención de expandirse internacionalmente y se limita a atender ciertos pedidos de otros países como si fueran ventas del mercado doméstico. La actividad se canaliza a través de distribuidores del país de destino y la empresa no cuenta con una estrategia de exportación.

**Exportación activa.** En esta segunda etapa la empresa inicia su proceso de internacionalización e idea una estrategia dirigida a mercados cercanos y similares al propio para evitar realizar adaptaciones. Atiende a un número pequeño de mercados.

**Afianzamiento de exportaciones.** En la tercera etapa del proceso de expansión la empresa ya tiene un nivel de experiencia considerable y su volumen de exportaciones es significativo respecto a su facturación total. Una vez alcanzado este nivel, se plantea nuevas formas de acceso a otros mercados como licencias o alianzas estratégicas.

**Implantación de subsidiarias comerciales.** Un cuarto paso en la expansión internacional es el establecimiento de subsidiarias comerciales en el país de destino. Esto supone un mayor compromiso y riesgo, pero también un aumento del control.

**Implantación de subsidiarias de producción.** Es el paso definitivo que puede dar la empresa y el que mayores riesgos conlleva. En este momento la empresa ya ha internacionalizado todas sus actividades e intenta operar en el mayor número de mercados posibles.

### **3. Entorno internacional del marketing. Condicionantes políticos, legales, económicos, y socioculturales.**

La actividad de una empresa a nivel internacional supone enfrentarse a una serie de diferencias de distinta índole. Debido a la complejidad de estas cuestiones es necesario realizar una exhaustiva investigación con el objetivo final de elaborar una estrategia específica dirigida hacia el mercado deseado.

El área de marketing internacional de la empresa debe conocer el entorno del mercado en el que se va a introducir para poder alcanzar sus objetivos de internacionalización. Es necesario analizar el entorno previamente a la toma de decisiones de marketing en las organizaciones, ya que las decisiones se ven condicionadas por los sucesos que ocurren a su alrededor, los cuales son incontrolables. Por este motivo, el conocimiento del entorno debe ser permanente y constante. De esta forma la empresa puede modificar y adaptar sus decisiones de marketing para intentar conseguir los objetivos fijados.

El análisis del macroentorno posibilitará a la empresa detectar nuevas oportunidades de mercado y analizar su grado de viabilidad. Así como las amenazas y su nivel de probabilidad. En los siguientes apartados se tratarán distintas variables del macroentorno siguiendo a Julio Cerviño (2006).

#### **3.1 Entorno político**

Los gobiernos de los distintos países del mundo presentan un sistema político

determinado. Este condiciona el sistema económico en función de la intervención estatal en la economía del país. La importancia del análisis político-legal radica no solo en la comprensión de las normativas que afecten a la actividad de la empresa, sino que también al conocimiento sobre la estabilidad política del país.

La sucesión de partidos de ideología totalmente opuesta en el gobierno de un país puede provocar fuertes cambios en la política fiscal, económica y de relaciones internacionales. Pueden darse distintas intervenciones políticas como la expropiación, nacionalización o confiscación de empresas. La expropiación consiste en que la Administración adquiere la propiedad de la empresa y a cambio otorga una compensación llamada “justiprecio”, mientras que en el caso de la confiscación no existe contraprestación alguna (HGAR Digital SL, 2021). Por otro lado, la nacionalización suele producirse a raíz de un cambio legislativo en el que se confiere al estado la gestión de un sector de actividad. En este caso, puede darse una compensación económica a las empresas afectadas o puede que no, según las causas por las que se produzca esta intervención política (Diario jurídico, 2021).

Este tipo de decisiones fueron comunes en los años sesenta y setenta, aunque es cierto que se siguen aplicando en la actualidad en países como Venezuela o Bolivia. Hoy en día, se están realizando intervenciones de otro tipo como: restricciones a las importaciones, controles de precios o controles de cambios.

Un alto nivel de inestabilidad política determinará la forma de entrada de la empresa en el mercado, inclinándose más por la exportación que por la inversión para reducir el riesgo. Además de contratar siempre pólizas de seguros con organismos internacionales como, por ejemplo, CESCE<sup>1</sup>.

El análisis riesgo país es más significativo en las decisiones de inversión internacionales que en otro tipo de operación internacional, dada la gran cantidad de capital que se desembolsa.

Para la valoración del riesgo se puede recurrir a distintas variables:

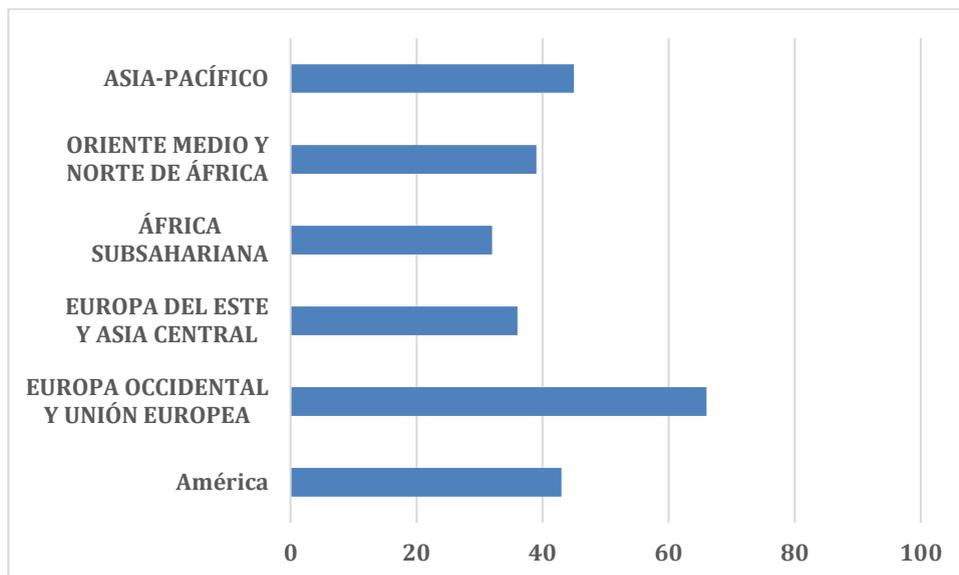
- **Variables macroeconómicas.** Como la tasa de inflación, el nivel de deuda externa del país o la recaudación fiscal. Se trata de analizar la estabilidad del gobierno, de la política económica y los cambios en leyes que afecten a la inversión extranjera.

---

<sup>1</sup> CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación) es una compañía de gestión del crédito comercial, de seguros y garantía en parte de Europa y Latinoamérica. Es también la Agencia de Crédito a la Exportación Española (ECA) que cubre riesgos de tipo político o comercial, además de facilitar el acceso al crédito a las empresas (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, S.A. Cía de Seguros y Reaseguros, 2021).

- Percepción y aversión al riesgo.** En esta clasificación se incluyen las valoraciones de expertos financieros sobre el riesgo de los mercados. Uno de los índices más utilizados es el de la Percepción de la Corrupción. A través del cual se mide el grado de corrupción del sector público puntuando entre 0 (corrupción alta) y 100 (corrupción inexistente) a 180 países del mundo según las valoraciones de analistas, empresarios e instituciones. Tal y como expone la organización “Transparency International”, el año 2020 ha estado marcado por un estancamiento en la mejora de este índice debido al Covid-19. Además, alega que la corrupción ha estado muy presente en la gestión de esta crisis sanitaria. Sus informes demuestran que los países con mejores resultados son los que más invierten en sanidad (Transparency International, 2021).

Gráfico 1: Puntuaciones medias por región del Índice de la Percepción de la Corrupción del Sector Público en el año 2020.



Fuente: (Transparency International, 2021)

La puntuación media a nivel mundial es de 43 puntos. Como se observa en el gráfico 1, los mejores resultados se obtienen en Europa Occidental y Unión Europea. Finlandia, Dinamarca, Suecia y Suiza son países con altas puntuaciones (entre 85 y 88 puntos). Las puntuaciones concretas por región se recogen en el anexo 1.

A partir de la información obtenida mediante las variables mencionadas, se podrá determinar el nivel de riesgo político de los diferentes países.

### 3.2 Entorno legal

La empresa que desee realizar operaciones internacionales deberá analizar el sistema legal del país de destino. Conocer las normativas sobre la inversión extranjera,

sobre exportaciones, así como las actuaciones que deban realizarse y que afecten al desarrollo de la actividad normal de la empresa, como pueden ser especificaciones técnicas del producto.

La contratación internacional puede ser muy compleja si los sistemas legales de los países intervinientes en la operación son diferentes. La diversidad de principios jurídicos e interpretaciones de los distintos sistemas legales impide la unificación de criterios en el Derecho Internacional.

A pesar de las diferencias, cabe destacar la existencia de un conjunto de normas que regulan el comercio de importación y exportación desde el año 1935, los INCOTERMS (International Commercial Terms). Se trata de unas normas que permiten delimitar de forma clara los riesgos sobre las mercancías y las responsabilidades de ambas figuras, exportador e importador. A pesar de que el uso de estas normas es voluntario, se recurre a ellas en la mayoría de las transacciones internacionales (Economipedia S.L, 2021).

Otra forma de unificación normativa se obtiene a través de la acción de instituciones, como la Organización Mundial del Comercio<sup>2</sup>. Mediante la que se establece una serie de reglas que todos los países miembros deben respetar. Además, vela por el cumplimiento de los acuerdos negociados, fomenta la competencia leal, el comercio libre y la toma de decisiones a través de un sistema multilateral.

Los distintos países pueden establecer legislaciones que dificulten el proceso de internacionalización de la empresa, dentro de estos obstáculos destacan:

- **Barreras arancelarias.** Impuestos que se cobran cuando las mercancías ingresan en un país. Para conocer el arancel aplicado a un producto en concreto se debe buscar su nomenclatura arancelaria dentro del Sistema Armonizado de Designación y Codificación<sup>3</sup> de mercancías, usado y reconocido a nivel internacional. En los acuerdos de libre comercio entre países, los aranceles son negociados.
- **Barreras no arancelarias.** Todas aquellas acciones del gobierno de un país, distintas a los aranceles, que dificultan o restringen la entrada de productos. La

---

<sup>2</sup> Organización internacional que dictamina normas que regulan el comercio entre países con el objetivo de conseguir la apertura de este. Se establece en 1995 a partir de las negociaciones de la Ronda de Uruguay (1986-1994). En la actualidad cuenta con 168 países miembros que representan el 98% del comercio mundial (Organización Mundial del Comercio, 2021).

<sup>3</sup> Nomenclatura internacional de clasificación de mercancías creada por la Organización Mundial de Aduanas. Se trata de un sistema de códigos de 6 dígitos utilizado por unos 200 países y Uniones Aduaneras. Los países que adoptan este sistema pueden establecer subclasificaciones (GRUPO CABEZA, 2021).

empresa exportadora debe cumplir los requisitos de entrada al mercado para poder comercializar sus productos, esto supone un aumento de los costes y del tiempo necesario para ejecutar la transacción. Teniendo como consecuencia final un precio de venta superior que disminuye la competitividad de la empresa. Algunas de las principales barreras no arancelarias son:

- **Licencias de importación.** Se trata de autorizaciones otorgadas por entidades oficiales del país importador para poder importar determinados productos.
- **Normas de origen.** Son criterios para determinar el origen de la mercancía. La importancia de estas normas se debe a que en función del país de origen del producto y del tipo de producto se aplican distintos aranceles.
- **Especificaciones técnicas.** Se trata de una serie de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad aplicados por los gobiernos de distintos países y basados en normativas internacionales vigentes. La diferencia entre norma y reglamento técnico es que las normas son de carácter voluntario mientras que los reglamentos técnicos son de obligado cumplimiento (Organización Mundial del Comercio, 2021).

Estas normas y reglamentos establecen las características técnicas que debe presentar el producto para poder ser exportado: ingredientes, calidad, dimensiones, packaging o etiquetado, entre otros.

Por otro lado, los procedimientos de evaluación de la conformidad hacen referencia a las comprobaciones que se realizan para observar el grado de cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos. Se realizan pruebas como de verificación, inspección o certificación.

Exportar el producto avalado por certificados de calidad y seguridad es una exigencia en las transacciones internacionales de la actualidad, además facilitará la entrada al mercado de interés.

Al igual que ocurre con las medidas de normalización internacionales, la empresa deberá estudiar con detalle la legislación del país de destino sobre normas técnicas que sean aplicables a su producto.

- **Normas sanitarias, fitosanitarias y zoonosanitarias.** Estas medidas tratan de proteger la salud humana, animal y vegetal. Para cumplir con estas se exigen requisitos como: pruebas de laboratorio, control e inspección del uso de pesticidas o certificaciones de entidades oficiales. El objetivo de estas normas es

evitar la propagación de plagas y enfermedades. Los países que las apliquen deberán ceñirse a normas y recomendaciones de organismos internacionales como la FAO (Food and Agriculture Organization).<sup>4</sup>

- **Normas medioambientales.** Legislaciones con las que se pretende crear una filosofía de respeto hacia el medio ambiente. Como, por ejemplo, la Directiva europea sobre plásticos de un solo uso, mediante la cual se prohíbe la venta de artículos que contengan plásticos de usar y tirar con el objetivo de reducir la contaminación (OCU y OCU Ediciones, S.A., 2021).

Los eco sellos son distintivos que permiten al consumidor conocer el impacto del producto en el medioambiente y poder compararlo con otros. Muchos países cuentan con sus propios eco sellos, en España se cuenta con el *AENOR Medio Ambiente*.

- **Restricciones cuantitativas.** Son límites a la exportación o importación de mercancías, generalmente en volumen o en valor, durante un periodo de tiempo concreto.

La protección de marcas es otro elemento legal para tener en cuenta en los procesos de internacionalización. En este sentido, la empresa debe asegurarse de que puede usar su marca, patentes y diseños en el mercado exterior que desee abordar. En muchas ocasiones, las empresas deben cambiar sus nombres de marcas y diseños para poder vender sus productos en otros mercados, lo que se traduce en un aumento de costes y la imposibilidad de crear una marca global (Cerviño, 2006).

Existen tres vías fundamentales para proteger las marcas en los mercados internacionales (Cerviño, 2002):

- **Vía nacional.** Este procedimiento consiste en registrar la marca país por país. Realizando las solicitudes necesarias en las oficinas del registro de marcas de cada país en el que la empresa desee comerciar.
- **Vía europea.** A través de una solicitud única ante la EUIPO<sup>5</sup> la empresa obtiene la protección de su marca en todos los mercados de los países miembros de la

---

<sup>4</sup> Organización impulsada por las Naciones Unidas con el propósito de erradicar el hambre mundial. Garantizando el acceso a alimentos y la seguridad alimentaria para todas las personas. En la actualidad la FAO trabaja en más de 130 países y está compuesta por 194 Estados miembros (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2021).

<sup>5</sup> Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea, situada en Alicante, gestión de marcas, dibujos y modelos comunitarios registrados y de los procedimientos de nuevos registros. Además de colaborar con las oficinas de propiedad intelectual de los distintos estados miembros (Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea, 2021).

Unión Europea.

- **Vía internacional.** Se presenta una solicitud única ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual siguiendo el Arreglo o el Protocolo de Madrid. En esta solicitud se especifica la lista de países pertenecientes al Sistema de Madrid <sup>6</sup>en los que se desea registrar la marca. Para poder utilizar esta vía de registro la empresa deberá tener una sede o establecimiento comercial, o ser nacional de uno de los países miembros del sistema (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2021).

### 3.3 Entorno económico

El entorno económico aporta información muy valiosa, ya que permite a la empresa evaluar el potencial de un mercado y analizar sus características (García Cruz, 2002).

La situación económica de un país afecta de forma directa a la capacidad de compra y al ahorro de los consumidores. Al igual que a las decisiones de inversión o de exportación de las empresas. El nivel de desarrollo económico es uno de los principales factores analizados en el proceso de selección de mercados. Pudiendo observar estos datos a través de la evolución de distintos índices como el PIB per cápita <sup>7</sup>o el PNB<sup>8</sup>.

El poder adquisitivo de los clientes de un mercado condiciona el potencial de demanda y el tipo de productos que la empresa puede introducir en el mismo. En los países con baja renta por habitante, muchas marcas han adaptado el envase de sus productos para ofrecer precios de venta más reducidos. En el caso de los bienes de consumo, un buen ejemplo es el de la empresa Nestlé comercializando Nesquik en países de Europa del este. Según Julio Cerviño (2006), esta empresa suiza redujo el tamaño de sus envases para que el precio de venta del producto se ciñera a la capacidad de compra de los consumidores de esa zona.

Otros factores como el nivel de precios, los tipos de interés o el nivel de desempleo afectan directamente al consumo o la entrada de nuevas empresas en el mercado, ya que se trata de variables que afectan a la adquisición de préstamos y a la

---

<sup>6</sup> Registro internacional de marcas que se rige por el Arreglo de Madrid y por el Protocolo de Madrid. Ver anexo 4.

<sup>7</sup> El PIB o producto interior bruto es la producción de bienes y servicios finales de un país durante un determinado periodo de tiempo. Muestra la riqueza generada por ese país. El PIB per cápita se obtiene dividiendo el PIB entre el número de habitantes de un país (Economipedia S.L., 2021).

<sup>8</sup> El PNB o producto nacional bruto es un indicador que se obtiene a partir del PIB añadiendo la renta de los residentes nacionales en el extranjero y eliminando las rentas obtenidas por los extranjeros en el territorio nacional (Unidad Editorial Información Económica, S.L.U, 2021).

renta real de los consumidores.

El nivel de desarrollo económico también puede analizarse observando el desarrollo de las infraestructuras. Además, estas condicionan la aplicación de los planes de marketing. Por ello es necesario examinar el nivel de desarrollo tecnológico del país, de los sistemas de distribución y de las comunicaciones (García Cruz, 2002).

También cabe destacar la gran repercusión de los datos demográficos en el entorno económico, ya que distintas variables como la densidad de población, los rangos de edad o la tasa de natalidad pueden hacer más o menos atractivo un mercado para las empresas.

### **3.4 Entorno sociocultural**

Los factores culturales influyen en las preferencias, en las decisiones de compra y en los hábitos de consumo. Por tanto, debe analizarse la forma en la que los consumidores perciben el producto y su forma de utilizarlo, pudiendo verse afectada esta variable de marketing. Así como adaptar las políticas de comunicación de acuerdo con los valores y prejuicios del mercado para poder alcanzar el posicionamiento deseado.

En función de la cultura, las relaciones y estructuras sociales son distintas. Si atendemos a la principal estructura social en la mayor parte de las culturas, la familia, observamos que el concepto de esta varía. Se puede clasificar en “nuclear” o “extendida”, en función del número de generaciones que compongan la unidad familiar. Padres e hijos, en el primer caso, mientras que en el segundo pueden darse más de tres generaciones. Los cambios en esta estructura social condicionan la forma en la que se compran productos o servicios en los hogares. El hecho de tener menos hijos o que se produzcan un gran número de divorcios se traduce en un incremento de hogares monoparentales o de solteros. Lo que puede ser una oportunidad para adaptar diseños y envases de productos dirigidos a esta creciente porción de mercado.

Así mismo, las relaciones entre jefes y empleados varían mucho en función del contexto cultural. La importancia de conocer estas diferencias y las normas de protocolo correspondientes se traduce en unas negociaciones fructíferas con socios potenciales.

El aspecto más destacable entre culturas es posiblemente el idioma. Esta variable condiciona las políticas de marca y las campañas de comunicación. Además, las connotaciones de una palabra pueden ser distintas en función del lenguaje, lo que dificulta la transferibilidad del nombre de marca. Los logotipos no presentan tantas diferencias de significado entre culturas. Sin embargo, el caso de los eslóganes también es complejo. Ya que, normalmente, se tratan de frases cortas que al traducirlas a otros

idiomas pierden el sentido. Por este motivo, las marcas lanzan eslóganes en inglés formados por dos o tres palabras para que sean fácilmente transferibles en los mercados internacionales.

El gusto por lo estético y la simbología de los colores tienen una gran implicación en la comercialización de productos en otros países. Ya que los colores no significan lo mismo en las distintas partes del mundo. Se asocian a distintos significados en función de los usos, la historia y la cultura (Seggiaro, 2021). Por ejemplo, mientras que el color blanco se relaciona con la pureza en los mercados occidentales, es un color asociado a la muerte en los asiáticos. A continuación, se presenta la tabla 1 con los principales colores y sus connotaciones en función del país:

Tabla 1: Simbología de los colores en distintos países del mundo.

COLORES	SIMBOLOGÍA
AZUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Color del luto en Corea e Irán.</li> <li>• En Occidente simboliza calma, corporativismo y paz.</li> <li>• En países de Oriente significa inmortalidad espiritual.</li> <li>• En Egipto, virtud y protección.</li> <li>• En Japón, rutina diaria.</li> <li>• Es el color con el que se viste a las recién nacidas en China y Bélgica.</li> </ul>
ROJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En occidente simboliza pasión, entusiasmo, amor y peligro.</li> <li>• Simboliza el comunismo en Rusia.</li> <li>• En oriente, prosperidad y buena fortuna.</li> <li>• Es el color del luto en Sudáfrica.</li> <li>• En Nigeria es usado por los jefes en ritos religiosos.</li> </ul>
VERDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En occidente significa suerte, esperanza y fertilidad.</li> <li>• Es un color prohibido en Indonesia.</li> <li>• Significa infidelidad y vergüenza en China.</li> <li>• En el norte de África se asocia a la corrupción y al narcotráfico.</li> </ul>
AMARILLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simboliza la envidia en Alemania.</li> <li>• En Grecia significa tristeza.</li> <li>• Representa el luto en Egipto.</li> <li>• En Japón está relacionado con la riqueza y autoridad.</li> <li>• En Occidente, felicidad y alegría.</li> </ul>
BLANCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Occidente, pureza e inocencia.</li> <li>• En China, India, Oriente Medio y Japón se asocia a la muerte.</li> <li>• Para algunos países africanos simboliza victoria y pureza.</li> </ul>
NEGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Occidente es el color del luto y de la muerte.</li> <li>• Representa el renacer en Egipto.</li> <li>• Simboliza lo desconocido e ideal en Japón.</li> </ul>

Fuentes: (VIX, Inc, 2021); (Seggiaro, 2021).

Otro factor cultural de gran envergadura es la religión, como fuente de valores, creencias y comportamientos de consumo. Existen mercados cuya religión les prohíbe el consumo de ciertos productos, como es el caso de la carne de cerdo y alcohol en los países musulmanes.

Los sentimientos nacionalistas son otro aspecto a tener en cuenta. Ya que estos pueden afectar al posicionamiento de la empresa en la medida en la que la población prefiera consumir las marcas locales, por razón de orgullo nacional, frente a las internacionales.

Cabe destacar la importancia del *made in* o la imagen país cuando una empresa desea vender sus productos en otros mercados. Este concepto engloba las percepciones y opiniones de consumidores y empresarios respecto a los productos de un determinado país. En algunas ocasiones, los prejuicios sobre países se trasladan a sus productos y marcas, generándose una imagen equivocada de los mismos. Contar con una buena imagen país puede facilitar la entrada y el posicionamiento estratégico de nuevas empresas en los mercados internacionales.

## 4. Marketing Mix Internacional.

A través del marketing mix internacional la empresa puede determinar su oferta comercial a la hora de exportar sus productos.

La investigación de mercados es una herramienta que da soporte en la toma de decisiones de si la empresa aplicará un marketing mix globalizado o diferenciado en cada país al que se dirija.

En este apartado se tratarán cada una de las variables del marketing mix internacional, siguiendo a Martín y Martínez (2009). Así mismo, se expondrán decisiones de marketing de empresas notorias en su proceso de internacionalización.

### 4.1 Producto

La empresa debe decidir si realizará modificaciones en los atributos de los productos según el mercado en el que los vaya a vender. Además, deberá decidir de entre todos los productos que comercializa, cuáles serán exportados. La decisión dependerá de factores externos e internos, tales como:

- **A nivel interno.** Objetivos de la empresa y disponibilidad de recursos.
- **A nivel externo.** Nivel de competencia presente en el mercado, desarrollo económico del país y normativas legales, entre otros.

Todo producto presenta unas características diferenciales respecto a los demás, las cuales se clasifican en atributos intrínsecos, extrínsecos e intangibles (Martín y Martínez (2009):

#### **4.1.1 Atributos intrínsecos: composición, calidad y diseño.**

Los atributos intrínsecos hacen referencia a la esencia del producto en sí mismo, de lo que está hecho. Estos atributos son:

- **Características físicas.** Los materiales o ingredientes con los que ha sido fabricado el producto.
- **Diseño.** Forma que presenta el producto y que determina la facilidad de su manejo.
- **Calidad.** Tanto de las materias primas, como de los acabados o la vida de uso del bien.

Para comercializar un producto en un país extranjero la empresa debe considerar que los gustos de los residentes de dicho país pueden ser distintos. A su vez, pueden darse una serie de barreras que implican la modificación de los atributos intrínsecos del producto, tal y como se ha mencionado en el apartado anterior sobre el entorno internacional, por ejemplo: especificaciones técnicas obligadas por el Gobierno del país de destino o la composición de productos por determinados alimentos que estén prohibidos por motivos religiosos.

Además de los gustos de los clientes potenciales y de las exigencias del entorno, los atributos intrínsecos del producto vienen determinados por la capacidad productiva de la empresa, por su capacidad financiera y sus objetivos generales.

Los atributos físicos son los más susceptibles de ser estandarizados en los mercados exteriores, ya que ofrecen una mayor facilidad al acceso de economías de escala.

#### **4.1.2 Atributos externos: envase, embalaje y etiqueta.**

Los atributos externos del producto hacen referencia al aspecto físico del mismo, son aquellos que captan la atención del consumidor de inmediato.

El envase cumple una función protectora y se debe escoger en base a cuestiones como el medio de transporte en que se exporta, los condicionantes climáticos del país de destino y las preferencias culturales en cuanto a tipo de materiales. La funcionalidad del envase deberá adaptarse a las costumbres culturales del mercado al que se exporta. El nivel de renta, el número de miembros que componen la unidad familiar y las preferencias de los consumidores determinan el tamaño y forma de presentación del envase del producto. En algunas culturas, como la china o la japonesa, se le otorga una gran relevancia a la originalidad y diseño del envase.

Adaptar el envase y el embalaje de los productos según los gustos de los consumidores, aunque conlleve un coste, es una de las vías, relativamente simples, que pueden aumentar la aceptación del producto en el mercado de destino.

Al igual que sucede con los atributos intrínsecos del producto, también se encuentran restricciones a nivel externo. Como pueden ser el tipo de material del envase o la legislación sobre el etiquetado. En cuanto a la etiqueta se refiere, esta tiene que resultar atractiva y ofrecer información en un idioma comprensible por el comprador. Puede darse la exigencia de traducir la etiqueta al idioma local del país de destino.

También es importante señalar que, si el nivel medio de educación de la población a la que la empresa se dirige es bajo, las especificaciones de uso del producto deberán ser gráficas en lugar de escritas.

#### **4.1.3 Atributos intangibles: marca, garantía y made in.**

Los atributos intangibles son aspectos subjetivos del producto en los que la empresa debe hacer hincapié para crear la percepción deseada en el consumidor.

El nombre de marca del producto es una de las decisiones trascendentales a la hora de internacionalizar mercados. La empresa puede utilizar una estrategia de marca global, marca local o marca blanca:

**Marca global.** La marca se gestiona de la misma manera en cada uno de los mercados en los que está presente. Transmite los mismos valores y significado. Posee una imagen integral y uniforme (Instituto de Mercadotecnia y Publicidad, S.C, 2021).

Esta estrategia puede ser viable en un país de gran apertura comercial y en el que exista una visión positiva del “*made in*” del país de origen. Una de las ventajas de la marca global es que la empresa es capaz de alcanzar una fácil identificación y reconocimiento mundial.

Cuando se habla de marca global se quiere expresar la transferencia íntegra de la identidad de la marca hacia distintos mercados. Esto no significa que el nombre de marca requiera una estandarización en su totalidad. Algunas empresas, como Dior, han podido trasladar a otros mercados su nombre de marca y logotipo sin modificación alguna. Sin embargo, otras han tenido que modificar algunos aspectos. Los más comunes son la traducción del nombre de marca y cambios en los colores y símbolos de su identidad visual. Un ejemplo es Coca-Cola que tradujo su nombre de marca para abordar mercados como el ruso o el japonés (Cerviño, 2006).

**Marca local.** Una empresa que decide internacionalizarse implantando marcas

locales creará distintas marcas adaptadas a las características de los mercados de destino (Martín & Martínez, 2009).

Aunque adaptar el nombre de marca supone un aumento de costes, esta opción puede ser útil en mercados que se caractericen por un fuerte nacionalismo. En este proceso debe tenerse en cuenta que la traducción sea aceptable tanto a nivel fonético como semántico.

**Marca blanca.** Este tipo de marca es una alternativa de distribución a través de la cuál una empresa introduce sus productos en mercados extranjeros con la marca del distribuidor (Martín & Martínez, 2009).

Las marcas blancas pueden ser útiles para lograr un rápido acceso al mercado y la reducción de costes de comunicación. Pueden ser aplicadas por empresas con bajos presupuestos. Una desventaja de esta estrategia de marca es que a largo plazo no es viable ni permite un crecimiento, ya que la identidad de la marca y del producto es nula, hecho que reduce la fidelidad de los compradores.

Cada una de las diferentes opciones de marca mencionadas presenta ventajas e inconvenientes. En este sentido, la empresa deberá valorar cómo desea ser percibida por los consumidores de un determinado mercado a la hora de escoger su estrategia de marca.

Una cuestión muy importante relativa a las marcas, expuesta en el apartado sobre el entorno legal, es la protección de estas. Sobre todo, si se desea crear una marca global. La empresa debe registrar su marca en cada uno de los mercados en los que desee operar o que considere estratégicos en su proceso de internacionalización para evitar que otra empresa utilice su nombre de marca.

Dada la fuerte globalización de los mercados, la diferenciación del producto es cada vez más compleja. Una forma de conseguir que el consumidor prefiera una marca determinada en vez de otra es la aplicación de un buen servicio preventa y postventa, al igual que la venta del producto con garantía.

## 4.2 Precio

El precio es una herramienta de marketing que permite crear una imagen de la empresa y de su producto, además determina su nivel de participación en el mercado. La importancia del precio radica en la generación de ingresos y en la competitividad de la empresa. Una característica reseñable del precio es su efecto en la psicología del consumidor.

La fijación del precio se ve influenciada por factores a nivel interno y externo de la empresa (Martín & Martínez, 2009):

- **Nivel interno:**

- Los costes de producción, así como la estructura de costes. Ya que estos difieren de un mercado a otro en función de la disponibilidad de recursos, el desarrollo tecnológico o la eficiencia de los sistemas de distribución.
- Interés de la empresa. Un crecimiento rápido a través de la fijación de precios bajos, o en caso contrario, un crecimiento más lento y sostenido a través de precios medios.

- **Nivel externo** (García Cruz, 2002):

- El nivel de oferentes y demandantes. En este sentido, deberá analizarse si existen muchos competidores, el tamaño de estos mismos y su nivel de precios a la hora de tomar una decisión respecto a esta variable. En cuanto a los demandantes, su situación económica y renta per cápita también condicionarán el establecimiento del precio y las ventas potenciales.
- Elasticidad de la demanda. La percepción del precio por parte del consumidor es distinta en función del desarrollo económico de un país. Un producto a un determinado precio puede ser percibido como asequible en un mercado, mientras que en otro como un producto caro y de calidad superior.
- Valor percibido por los consumidores. El grado de diferenciación del producto y la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre, determina la flexibilidad en los precios. Siendo esta variable más flexible en las primeras etapas de vida del producto y más rígida una vez alcanza la madurez.
- Número de intermediarios. Cuanto mayor sea el número de intermediarios, más elevado será el precio de venta final de un producto.
- Condicionantes legales impuestos por el gobierno del país. La política de precios se ve claramente afectada por los controles de precios y las barreras arancelarias aplicadas por los gobiernos de los distintos países. Así como por distintas normativas legales como las leyes antidumping<sup>9</sup> o antitrust.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> El dumping consiste en que una empresa exportadora venda en el mercado de destino sus productos a un precio inferior al precio normal de mercado (Economipedia, 2021).

<sup>10</sup> La legislación antimonopolio o antitrust persigue las situaciones anticompetitivas y fomentan la competencia en el mercado (Unidad Editorial Información Económica S.L, 2021).

La empresa que desea comerciar más allá de sus fronteras deberá establecer una estrategia de precios adecuada. Existen cuatro grandes grupos de estrategias tal y como exponen Martín y Martínez (2009):

**Estrategias diferenciales.** Estas consisten en fijar precios distintos en función de las características del mercado en el que se desea operar.

**Estrategias de precios competitivos.** Se observa a la competencia para establecer un precio ya sea similar, superior o inferior.

**Estrategias de precios psicológicos.** Se establece el precio según el posicionamiento que se desea obtener. Como puede ser un precio alto como señal de prestigio o un precio en función del valor percibido por el consumidor.

**Estrategias de precios para productos nuevos o competitivos.** Si un producto se encuentra en las primeras fases del ciclo de vida o es nuevo en un mercado, la empresa puede decidir aplicar una estrategia de descremación o de penetración. La primera trata de aplicar precios altos, los cuales vienen dados por la alta inversión en promoción, para después ir reduciéndolos paulatinamente. La segunda, al contrario, trata de fijar precios bajos con el objetivo de obtener la mayor cuota de mercado posible.

Las empresas exportadoras no deben caer en el error de centrarse en los márgenes comerciales o ganancias deseadas. El precio de adquisición y el precio de venta al público tiene que ser adecuados y realistas. Para calcular el precio de adquisición, se deberá tener en cuenta todos los gastos en los que se incurre desde que la mercancía sale de la fábrica exportadora hasta que llega al almacén de la empresa importadora. En este proceso participan intermediarios y se pueden aplicar aranceles y costes aduaneros. El importe total estará condicionado por los Incoterms acordados entre las figuras que participen en la compraventa.

Los costes asociados a los canales de distribución junto al precio de adquisición dan lugar al precio de venta al público. Además, a estos precios hay que sumarles los costes financieros en virtud del uso de distintos medios de cobro y pago.

### **4.3 Distribución**

El papel de la distribución en el marketing internacional se basa en una entrega del producto en la cantidad demandada, en el tiempo acordado y en el lugar marcado.

Las funciones de la distribución son varias: información y promoción del producto, transporte físico, mantenimiento, almacenamiento, servicios adicionales (reparación o instalación), etc.

La empresa que pretenda vender de forma internacional deberá tomar decisiones en cuanto a:

- Elección del canal de distribución. Consiste en determinar la forma en la que se distribuirán los productos.
- Puntos de venta. Determinar el número de puntos de venta, sus ubicaciones y las características de los establecimientos.
- Distribución física del producto. Decisiones sobre actividades logísticas: almacenamiento y gestión de inventarios, recepción de pedidos, transporte y entrega de los productos.
- Relaciones internas dentro del canal de distribución. Propiciar una relación armoniosa entre los distintos miembros del canal.

En función del número de intermediarios que participen en el canal de distribución, existen canales de distribución directos e indirectos:

**Canales directos.** Son canales en los que no existen intermediarios, la venta se produce de forma directa entre comprador y vendedor.

Exportador → Consumidor

**Canales indirectos.** La empresa hace llegar el producto al consumidor final a través de intermediarios. Dentro de esta categoría se encuentran dos tipos:

- Canales cortos. El número de intermediarios es reducido, concretamente uno solo.

Exportador → Importador/distribuidor → Consumidor

- Canales largos. Se recurre, al menos, a dos intermediarios. En el caso de las operaciones de comercio exterior suele contarse con tres o más intermediarios, tal y como se refleja a continuación.

Exportador → Importador → Mayorista → Minorista → Consumidor

Cuanto más largo sea el canal, menor control sobre el marketing de los productos y menor conocimiento del mercado tendrá la empresa exportadora. Sin embargo, a través de un canal largo la empresa puede llegar a un mayor público gracias a su presencia en un gran número de puntos de venta.

En el caso del canal directo, el control del marketing es total al no existir la presencia de intermediarios. Este canal es empleado normalmente por empresas que

venden de forma online o que distribuyen sus productos a través de empresas de Courier. Estas empresas realizan servicios de mensajería de gran rapidez a las que se acude en busca de seriedad para una distribución nacional o internacional (Network Courier, S.L, 2021). En España es destacable la empresa Seur, perteneciente a DPD Group<sup>11</sup>. Comprometida con sus clientes y con la modernización de sus transportes para la reducción de los tiempos de entrega (Lab courier SL, 2021).

## **4.4 Comunicación**

La comunicación internacional tiene como objetivo transmitir al consumidor un mensaje persuasivo sobre las características y beneficios del producto.

En función del nivel de compromiso de la empresa en los mercados internacionales, el control de las actividades de comunicación será distinto. En este sentido, las empresas que exporten sus productos a través de distribuidores, es decir, que apenas estén comprometidas con el mercado exterior, no tendrán casi control en la comunicación (García Cruz, 2002).

La decisión de estandarizar o adaptar esta herramienta de marketing va a estar condicionada por diferentes aspectos culturales, políticos, legales y económicos, como se ha ido comentando a lo largo del epígrafe anterior.

Siguiendo a Martín y Martínez (2009), a nivel cultural, los contenidos que se comuniquen al público deben ser traducidos al idioma local y, además, transmitir emociones y ser persuasivo. Son muchos los aspectos culturales para tener en cuenta: religiosos, educativos, estéticos... Es vital conocer lo que es atractivo para los consumidores para poder diseñar un envase de producto y un mensaje publicitario que tenga buenos resultados en ventas.

En cuanto al factor económico, el nivel de desarrollo de un país influye en la existencia y adelanto de los medios de comunicación.

Desde la perspectiva legal, pueden encontrarse restricciones por parte del gobierno sobre el uso de medios o respecto al contenido del mensaje.

Además, la competencia y sus prácticas promocionales influirán en las actuaciones de la empresa.

### **4.4.1 Herramientas de comunicación**

Existen distintos instrumentos para comunicar al público objetivo el mensaje

---

<sup>11</sup> Distribuidora de paquetería a nivel internacional, formada por: SEUR, DPD, Chronopost y BRT (DPDgroup, 2021).

deseado:

#### **4.4.1.1 Venta personal**

Una de las técnicas de comunicación de mayor importancia en los mercados internacionales es la venta personal, sobre todo si se trata de productos industriales. La práctica más realizada por las empresas es la contratación de personal local para las labores comerciales de bienes de consumo. Mientras que, en el caso de los bienes industriales, dada la complejidad técnica, se recurre a personal del país exportador.

#### **4.4.1.2 Promoción de ventas**

Los instrumentos promocionales deberán escogerse en consonancia con el tipo de producto, las características del mercado y la disponibilidad de recursos económicos de la empresa vendedora.

Los soportes publicitarios como catálogos o folletos, revistas informativas o el contenido de las páginas web deberán adecuarse a los condicionantes culturales.

En la actualidad, las páginas web son los medios más utilizados y desarrollados por las empresas, ya que a través de estas se promocionan no solo los productos que se venden si no también la imagen corporativa. En función de la cultura, la disposición de la página web debe ser modificada, así como los colores utilizados en la misma.

#### **4.4.1.3 Misiones comerciales**

Las misiones comerciales son útiles para las empresas que vayan a abordar un nuevo mercado. A través de ellas, se puede obtener información de primera mano y al mismo tiempo entablar relación con clientes potenciales.

#### **4.4.1.4 Ferias internacionales**

La participación en ferias y exposiciones también es de gran interés. Esta opción de promoción permite acceder a nuevos contactos y conocer a la competencia. Los resultados obtenidos permiten observar la viabilidad de la entrada de la empresa en ese mercado.

#### **4.4.1.5 Publicidad**

Se puede optar entre dos tipos de publicidad, medios locales o medios internacionales, para llegar al mayor número de clientes potenciales posibles.

Los medios locales son los más efectivos ya que se introduce el mensaje a través de un mayor número de medios y en la lengua local.

#### **4.4.1.6 Relaciones públicas**

Las relaciones públicas tienen una gran importancia en el comercio internacional. En las comunicaciones se incluyen a todas las figuras representativas para el buen

funcionamiento de la empresa: clientes, empleados, gobierno, grupos de presión, consumidores, proveedores, distribuidores y prensa. Tener una buena comunicación con todos estos grupos supone una mejor acogida de la empresa exportadora.

## **5. Decisión de estandarización o adaptación**

Las empresas que deseen internacionalizarse deberán tomar una decisión respecto a la estrategia que van a seguir para vender sus productos en el mercado exterior seleccionado. En el ámbito del marketing internacional se aplican estrategias de estandarización y de adaptación (Planeta DeAgostini Formación, S.L.U., 2021).

La estrategia de estandarización consiste en vender el mismo producto en todos los mercados, a pesar de las diferencias de distinta índole que existen entre países (Universidad Icesi, 2021). Mientras que la adaptación se trata de una estrategia en la que las distintas variables del marketing mix son modificadas para adaptar el producto a las demandas de otros mercados (Emprendedor Global, 2021).

Los conceptos globalización y estandarización están ligados, pero no significan exactamente lo mismo. La empresa cuya lógica empresarial se base en la internacionalización y aplique una estrategia globalizada, venderá el mismo producto o servicio en similares condiciones y en distintos países. Sin embargo, la estandarización puede verse de forma gradual, ya que cada mercado presenta ciertas peculiaridades.

La estandarización y la adaptación ocupan posiciones extremas, entre las cuáles pueden darse multitud de posibilidades. El seguimiento de una estrategia pura de estandarización sería inviable ya que todos los mercados presentan diferencias en mayor o menor medida. Por otro lado, la adaptación total a los diferentes mercados en los que vaya a operar una empresa no sería factible por razón de costes. En definitiva, ninguna de las dos opciones puede ser realmente aplicada en la práctica.

En los siguientes apartados se explicarán distintos factores que apoyan la estandarización, motivaciones para su implantación y barreras a nivel interno y externo de la empresa. Este análisis de la estrategia estandarizada se hará en comparación con su antagónica, la adaptación, siguiendo la perspectiva de Rosario García Cruz (2002).

### **5.1 Claves de la estandarización y sus críticas**

En primer lugar, cabe destacar que ambas opciones son igualmente válidas. La cuestión de decantarse en mayor proporción por una u otra dependerá de distintos factores como puede ser el tipo de producto o la cultura corporativa de la empresa.

Fundamentalmente, existen tres factores que apoyan la estandarización:

En primer lugar, se habla de una homogenización de la población mundial gracias a las TICS y la posibilidad de viajar. Ambos factores han brindado la oportunidad de conocer las costumbres y los productos de otros países. Esta premisa es aplicable para ciertos productos que han demostrado la existencia de gustos similares en distintos mercados (segmentos globales). Sin embargo, esta cuestión no puede afirmarse para la totalidad de productos.

Empresas con marcas globales como pueden ser Rolex o Yves Saint Laurent se dirigen a segmentos de población con características concretas: de alto poder adquisitivo, y que consumen los productos por el estatus social y el prestigio que les reportan. Por lo tanto, su público es reducido. En este sentido, la homogenización no se da de forma global si no en un grupo pequeño de consumidores.

Otras empresas como McDonald's o Coca-Cola, comercializan su marca de forma global, pero se adaptan a las particularidades de cada mercado. Por ejemplo: Coca-Cola reduce el nivel de azúcar de sus productos en el mercado nipón.

Este hecho puede indicar que la estandarización completa de las 4 p's del marketing mix no es conveniente para todos los productos ni para un amplio mercado. En este sentido, es interesante mantener las áreas críticas del producto mientras que otras se adapten a las exigencias de los consumidores locales.

Además, cabe destacar que no solo existen diferencias entre países si no que, dentro de un mismo país, por razones culturales o de cualquier otra idiosincrasia, encontramos distintos segmentos. Incluso entre países aparentemente similares se aprecia la influencia de las distintas perspectivas en cuanto a la sensibilidad al precio, importancia de la calidad del producto o la filosofía de los negocios.

Debido a esta gran variedad, el hecho de centrarse en las similitudes y emplear la estandarización deja sin cubrir a una gran proporción de clientes potenciales.

En segundo lugar, defensores de la estandarización afirman que los consumidores prefieren productos de calidad a precios bajos, aunque esto suponga sacrificar sus gustos y preferencias en cuanto a las características de estos.

Pensar que la principal ventaja detectada en el producto es el bajo precio es una idea contrapuesta a los productos de lujo. Los consumidores de productos de precios altos están dispuestos a pagarlos por el prestigio y distinción del consumo de esas marcas. La idea de asociar calidad con precios bajos no es posible para esta tipología

de productos.

Por otro lado, desde el punto de vista estratégico un precio bajo no es sostenible a largo plazo. Es una ventaja competitiva que puede ser desbancada por un competidor que produzca más barato. En este sentido, en los mercados internacionales las nuevas tecnologías están en continuo desarrollo, por lo tanto, la reducción de costes es cada vez mayor.

Además, la estrategia de precios bajos impide la fidelización de clientes. Si los consumidores compran por el precio, se incrementa la posibilidad de que vayan probando otras marcas que satisfacen su necesidad de igual forma. Aplicar esa estrategia de forma global puede causar confusión en cuanto al posicionamiento de la marca y la relación calidad-precio de sus productos.

En tercer lugar, la estrategia de estandarización posibilita las economías de escala y la reducción de costes en marketing. Esta afirmación es considerada como la más relevante por los defensores de la estandarización. Sin embargo, nuevos sistemas de producción, como el flexible, permiten no solo reducir costes, sino que también una rápida adaptación a los cambios de los consumidores y del entorno. Gracias a estos sistemas se pueden conseguir economías de escala con un menor volumen de producción. La principal ventaja de la producción flexible es la posibilidad de realizar cambios en los productos en las etapas de producción correspondientes, adaptándose así a las particularidades del mercado local (SeamPedia.com, 2021).

Un ejemplo de producción flexible desarrollado por empresas japonesas es el conocido “just in time”, cuyo objetivo es la reducción de costes y desperdicios fabricando bajo pedido, y así, producir el volumen de producto ajustado a las exigencias de la demanda (Grupo Wolters Kluwer España, 2021).

Hay que tener en cuenta que los costes producción no siempre representan una gran proporción del total de costes. En muchas ocasiones los costes de distribución o de comunicación son superiores a los de producción.

## **5.2 Motivaciones para la aplicación de la estrategia estandarizada**

La estandarización solo es adecuada si el mercado y tipo de producto son los apropiados. También deberá tenerse en cuenta las características internas de la empresa y del sector. Todos estos elementos permitirán aplicar en mayor o menor medida la estrategia estandarizada en las distintas variables de marketing. Existen una serie de factores que propician la implantación de esta estrategia en los mercados

exteriores:

- 1) **Obtención de economías de escala.** Aplicar una estrategia estandarizada supone producir en grandes cantidades alcanzando economías de escala, reduciéndose así los costes de producción, aprovisionamiento y marketing.

Mediante la reducción de costes la empresa ofrece productos a precios más bajos haciéndose más competitiva. Sin embargo, el tipo de producto determina la posibilidad de optar o no a esas economías de escala. Alcanzar un gran nivel de producción puede ser posible para bienes duraderos, al contrario que en los bienes no duraderos.

La empresa también puede alcanzar economías de escala en marketing. Sobre todo, en cuanto al diseño estándar del producto y al posicionamiento de este. En el caso de las marcas globales, como Apple o Canon, la publicidad puede estandarizarse. Por ejemplo, las fotografías o vídeos de los productos. Ahorrando en costes de comunicación.

- 2) **Menores tiempos de aprendizaje.** Al trabajar de igual forma para distintos mercados, la transferencia de habilidades conlleva un aprendizaje más rápido de las actividades desarrolladas.
- 3) **Menores costes logísticos.** El desarrollo tecnológico en transportes permite transportar grandes volúmenes de mercancías a un coste relativamente bajo. Pudiéndose obtener de esta forma economías de escala en la distribución.
- 4) **Segmentos globales.** Uno de los requisitos para aplicar con éxito la estrategia de estandarización es detectar, en los distintos mercados exteriores, grupos de consumidores que comparten un mismo tipo de intereses, nivel de vida o estatus. De tal manera que se observe la posibilidad de vender el mismo concepto de producto sin realizar modificaciones. Además, tiene que darse la condición de que, aun siendo un número de población reducido, este aporte un nivel de ventas óptimo para que la empresa obtenga un negocio rentable.
- 5) **La empresa adquiere una imagen global.** A través de la estandarización se adquiere uniformidad en las estrategias aplicadas por la empresa y una mayor confianza y estabilidad a ojos de los consumidores. En muchas ocasiones, el éxito de la estrategia no está relacionado con la reducción de costes si no con el aumento de ventas. La influencia de las comunicaciones y el aumento de los viajes tiene como consecuencia que el consumidor encuentre los mismos productos que consume en

su país en aquellos que visita, y su lealtad a la marca puede propiciar la compra.

- 6) **Eficiencia en los procesos de planificación y control.** La coordinación e integración de las actividades de marketing a nivel global supone una ventaja competitiva. Esto se consigue mediante la estandarización de las diligencias de marketing en los distintos mercados. Para ello es necesario contar con una infraestructura de distribución y comunicación adecuadas. El nivel de desarrollo de los sistemas de comunicación y logísticos de los mercados determinan la viabilidad de la estandarización.
- 7) **Aprovechar ideas únicas.** En el proceso creativo no siempre es fácil llegar a una propuesta realmente buena e innovadora, sobre todo aplicable a diferentes mercados. De forma que, si la empresa alcanza este enfoque debe aprovecharlo al máximo y estandarizarlo, si se dan las condiciones pertinentes, a nivel cultural, comunicación... y un largo etcétera.
- 8) **Homogeneización del consumidor.** Los patrones de consumo de los habitantes de las distintas partes del mundo tienden a parecerse cada vez más. Si bien es cierto, las semejanzas entre mercados son mayores con unos que con otros. Las similitudes pueden producirse debido a un desarrollo económico equivalente. Esto lleva a muchas empresas a diseñar productos globales dirigidos a los segmentos de mercado que presentan características parecidas.

### 5.3 Límites a la estandarización

Existen mercados con fuertes diferencias entre sí. A nivel externo de la empresa podemos encontrar barreras gubernamentales y otras intrínsecas del mercado. Como sus infraestructuras de marketing y distribución, condiciones geográficas, hábitos de consumo y cultura de la población, el nivel de desarrollo económico del país o las acciones de la competencia.

Pueden darse factores en el interior de la empresa que dificulten la estandarización del marketing. La existencia de una orientación etnocéntrica<sup>12</sup>, una estructura organizativa inadecuada, la incompatibilidad de esta estrategia con su presencia actual en los mercados exteriores o el rechazo de esta por parte de la gerencial local.

Los defensores de la adaptación defienden la idea de que existen muchos más

---

<sup>12</sup> Estrategia dirigida exclusivamente al mercado doméstico. Las operaciones internacionales aportan ganancias adicionales. No se realizan modificaciones del marketing para vender en otros mercados (Estudios Europeos de postgrado y empresa, S.L, 2021).

beneficios en la aplicación de una estrategia de marketing adaptada a cada mercado. Abogando por la noción de marketing de dar al cliente “lo que este quiere”.

En los siguientes subapartados se expondrán de una forma más detallada las limitaciones a la estandarización mencionadas, de acuerdo con Rosario Cruz García (2002).

### **5.3.1 Limitaciones externas**

Tal y como se ha expuesto en el apartado sobre el entorno internacional del marketing, la condiciones que rodean a la empresa en los mercados exteriores son incontrolables y pueden marcar una serie de barreras que dificultan la aplicación de la estrategia estandarizada. Estas dificultades suponen la necesidad de adaptar alguna de las variables de marketing mix. Algunas de las limitaciones externas son:

**Restricciones no arancelarias.** Los gobiernos pueden limitar la estandarización mediante la imposición de distintas medidas. Si la empresa tiene un centro de producción en el país extranjero y el gobierno de este limita la importación de materiales necesarios para su fabricación, se está forzando a la empresa a sustituir unos materiales por otros y, por lo tanto, adaptar el producto. En esta misma línea, las autoridades gubernamentales pueden exigir que los productos de la empresa contengan un mínimo fabricado localmente. Otras limitaciones pueden darse en el ámbito de la comunicación, restringiendo campañas publicitarias.

**Costes de distribución.** Son considerados como una ventaja de aplicar la estandarización. Sin embargo, esto dependerá del tipo de producto a transportar. El típico caso es el de los ladrillos. Aunque se puedan fabricar más baratos en otro país, los costes de transporte no compensan la obtención de economías de escala en la producción.

**Infraestructuras de marketing y distribución.** Según el país, los medios de comunicación que deben abordarse son distintos. Esto supone que la empresa tenga que adaptar sus actividades de marketing y conducirlos por los medios adecuados o disponibles. Respecto a la distribución, el número de intermediarios para poder exportar puede variar de un mercado a otro. También, el consumidor puede estar más habituado a la compra en grandes superficies o en establecimientos minoristas. Este hecho determinará la estrategia de marketing a aplicar, push o pull. <sup>13</sup>Los intermediarios y los

---

<sup>13</sup> La estrategia push o de “empuje” está orientada en primera instancia hacia el distribuidor para que después surta efecto en el cliente final. Mientras la estrategia pull o de “atracción” está dirigida de forma directa al consumidor final (Nardi, 2021).

condicionantes de los puntos de venta (número, tamaño, localización) se ven repercutidos en el precio de venta al público.

**Diferentes niveles de desarrollo económico.** Los ingresos de los habitantes determinan la capacidad de compra. Productos asociados al lujo en algunos mercados pueden considerarse bienes normales en otros. Sin embargo, los países que presentan un similar grado de desarrollo posibilitan la viabilidad de la estandarización.

**Características intrínsecas del mercado.** Las condiciones geográficas pueden aumentar la dificultad de realizar una distribución eficiente. En esta misma línea, las condiciones climatológicas, como el nivel de humedad, suponen la adaptación del packaging para proteger eficazmente el producto. También el tamaño de los hogares supone la adaptación de las proporciones del producto.

**Factor cultural.** Es otra limitación que puede encontrarse a la hora de aplicar una estrategia de marketing estandarizada. La cultura y hábitos de una sociedad tendrán un peso diferente según el tipo de producto y el mercado de que se trate.

**Competencia.** El nivel de competencia presente en el mercado condiciona la estrategia de marketing de la empresa. Por ejemplo, si existe un nivel de precios bajos la empresa tendrá que adaptar sus precios para poder competir.

### **5.3.2 Limitaciones internas**

A nivel interno de la empresa pueden darse una serie de limitaciones que causarán una menor eficiencia en la aplicación de una estrategia estandarizada. De entre todas ellas cabe mencionar las siguientes:

**Orientación de la empresa.** Si la empresa sigue una orientación policéntrica existe una predisposición y apoyo por parte de la alta dirección en la aplicación de estrategias de adaptación. En el caso contrario, si la empresa sigue una estrategia global, el enfoque comercial para la internacionalización de sus productos o servicios seguirá mayormente una estrategia estandarizada.

**Estructura organizativa de la empresa.** Una estrategia estandarizada requiere un alto nivel de coordinación e integración de las actividades de marketing. Para que sea un éxito se requiere una estructura apropiada que permita la perfecta e inmediata circulación de informaciones y órdenes.

**Presencia en mercados internacionales.** Una organización que tiene presencia en varios mercados exteriores es menos susceptible de adoptar una estrategia estandarizada. La existencia de contratos de licencia u otras operaciones

internacionales, como las Joint Ventures<sup>14</sup>, impiden la estandarización de la estrategia de marketing ya que los actuales socios trabajan bajo unas condiciones y durante un tiempo determinado. Es decir, no es algo que pueda ser modificado con facilidad ni que resulte beneficioso para la empresa. Pues si esta posee una red de distribución establecida, le será más rentable introducir nuevos productos por esta misma que buscar otras redes, con el coste que esto conlleva.

**Gerencia local.** La estandarización supone la centralización en la toma de decisiones. Este hecho puede entrar en conflicto con los directivos del país extranjero, debido a que pueden sentirse desmotivados al aplicar una estrategia en la que no pueden dar su visión para adaptarse a las particularidades del mercado.

Debe alcanzarse un cómputo global de ventajas y desventajas de cada una de las estrategias, estandarización y adaptación, aplicadas a cada empresa en particular para determinar cuál es más eficiente y poder tomar decisiones.

## 6. Exportación de cerveza AstroMona a Japón.

La distancia tanto física como psicológica entre ambos mercados, España y Japón, despierta la curiosidad de hasta qué punto se complica el acceso a un mercado tan distinto, cómo funciona este mismo, y de qué manera se podrían sortear las diferencias encontradas. Además, un mercado con una alta renta per cápita y un elevado nivel de población siempre es interesante. La decisión definitiva sobre la selección de este mercado fue tomada a partir del conocimiento sobre el auge de la cerveza artesanal en el país, así como, por la accesibilidad de una empresa española dedicada a la venta de este producto, AstroMona.

En este apartado se analizarán cifras de referencia del mercado japonés que denotan su enorme atractivo para las empresas de productos agroalimentarios españoles, concretamente para las cerveceras artesanales. Se observarán distintos aspectos, desde la situación económica del país hasta el *made in*, o imagen país, que tiene el mercado sobre los productos españoles.

Seguidamente, se realizará un estudio pormenorizado del sector de la cerveza en Japón. Se persigue determinar el funcionamiento de dicho sector e identificar las

---

<sup>14</sup> Forma de entrada a los mercados exteriores que se basa en la asociación de dos o más empresas de distintos países. Se crea una sociedad en copropiedad para desarrollar la actividad económica. Suele llevarse a cabo por empresas dedicadas a un mismo sector, pero con ventajas comparativas distintas (Martín & Martínez, 2009).

diferencias respecto al español. Con el objetivo final de estimar el grado de adaptación o estandarización necesario de las variables de marketing mix de una empresa cervecera española que desee abordar este mercado.

Para realizar el análisis de las 4 p's de marketing internacional se recurrirá a la empresa cervecera vallisoletana, AstroMona. Primero se comentará el funcionamiento de dicha empresa en su mercado doméstico, España. Para, posteriormente, establecer el supuesto de realizar operaciones de exportación de su cerveza hacia el mercado japonés.

La empresa vallisoletana decide comenzar su internacionalización con el objetivo de aumentar su nivel de ventas y aprovechar mercados con fuerte potencial, como es el japonés. AstroMona no cuenta con experiencia internacional hasta el momento, este hecho lleva a tomar la decisión de contratar los servicios de un importador de bebidas especializado en este mercado. Por tanto, la forma de entrada en Japón será a través de la exportación indirecta, es decir, el intermediario se encargará de la preparación de la documentación de exportación, del envío y del contacto con el canal HORECA. AstroMona, por su parte, de la adaptación (o no) de los distintos componentes que integran su programa de marketing.

Para la internacionalización de AstroMona en el mercado japonés, se propone la planificación de la tabla 2, explicada con detalle en el anexo 3, que se estructura en seis fases:

*Tabla 2: Fases de actuación para la internacionalización de AstroMona en Japón.*

<b>FASE 1</b>	Análisis interno de la empresa
<b>FASE 2</b>	Investigación del mercado japonés y determinación de la forma de entrada
<b>FASE 3</b>	Abastecimiento y selección de distribuidores
<b>FASE 4</b>	Adaptación del producto
<b>FASE 5</b>	Comunicación
<b>FASE 6</b>	Ampliación de la red de distribución y de la oferta de productos

*Fuente: Elaboración propia.*

## **6.1 AstroMona: empresa de cerveza artesanal**

AstroMona es una empresa cervecera vallisoletana de reciente creación, en activo desde 2017. Nace con el propósito de abastecer un mercado de cerveza

emergente pero aun poco explotado, la cerveza artesanal. El concepto AstroMona se puede sintetizar a través de tres pilares básicos, tal y como menciona uno de los *socios fundadores*, Mario López Escobar:

1. **Estilo de las principales cervezas.** Las primeras dos variantes de cerveza AstroMona lanzadas al mercado fueron dos de los estilos más demandados por el público “generalista”:<sup>15</sup> lager y dunkel bock. La empresa decidió fabricar los estilos con mayor demanda, pero diferenciándose de las cervezas industriales en la calidad de la materia prima y en el proceso de fabricación artesanal.
2. **Precio.** Similar o incluso inferior al de las cerveceras industriales, a pesar de ofrecer un producto de mayor calidad. Igualar el precio es la única forma de competir contra las cervezas industriales.
3. **Imagen.** AstroMona se caracteriza por poseer una imagen llamativa y rompedora. La imagen y nombre de la marca nace a partir de observar a la competencia. Por un lado, las cervezas industriales más conocidas, como Mahou o San Miguel, demasiado clásicas y sin apenas evolución a lo largo de los años. Por otro lado, las cervezas locales cuyos nombres eran demasiado tradicionales: El Secreto del Abad, Las Llaves de San Pedro... Los socios pensaron en introducir un concepto novedoso e, inspirándose en la evolución del mono, surgió el nombre de la marca.

*Imagen 1: Logo de AstroMona*



*Fuente: AstroMona*

En la actualidad, la empresa comercia cinco referencias. Cuenta con una línea A de productos, con estilos de cerveza consumidos por un amplio público: AstroMona Origen, AstroMona Especial y AstroMona Limón, que se corresponden respectivamente con las variantes lager, dunkel bock y radler. Y una línea B, con estilos que representan un menor consumo como la IPA, en esta categoría cuentan con AstroMona Le Terrible. Así como, el último lanzamiento de la empresa, AstroMona Le Fantôme Pop, de estilo

---

<sup>15</sup> Consumidores habituales de cerveza lager que no atienden a la calidad, ni a la marca, ni al estilo de cerveza.

Pale Hale.

En cuanto a precios se refiere, la línea A sigue una estrategia de precios competitivos. Se ofrece un producto de mejor calidad y local a precio de industriales. Un barril de AstroMona Origen, en base a su calidad, debería venderse a 75€ + IVA. Sin embargo, para introducir la marca el barril se vende a 50-55€. En la línea B no existe política específica de precio, ya que está dirigida a un público distinto, que busca estilos de cerveza diferentes y resta importancia a un mayor precio.

Hoy en día, AstroMona distribuye su cerveza de forma directa en Valladolid mediante el canal HORECA. Aunque para finales de 2021, se extenderá la distribución a nivel nacional e internacional:

- A nivel nacional, se harán envíos a toda España a través de la tienda online.
- Canal HORECA en Madrid a través de un distribuidor mayorista.
- Exportación a Finlandia a través de un distribuidor mayorista.

En cuanto a la comunicación de la empresa, este es uno de los pilares claves que sustenta a la misma, ya que su imagen es muy diferente a lo existente en el mercado y, además, se realizan una gran cantidad de acciones promocionales. Entre ellas destacan: una fuerte inversión en merchandising de la marca, o la celebración de un festival de música, AstromonaFest. También se publicitan a través de medios sociales y su página web.

## **6.2 Japón: mercado atractivo para productos españoles.**

Son varias las razones que hacen de Japón un mercado interesante que abordar. Desde la perspectiva económica, cabe destacar su posición como tercera potencia económica mundial, su alta renta per cápita y su baja tasa de desempleo. Además, presenta una alta densidad de población, la cual se traduce en un gran número de consumidores potenciales.

Así mismo, el *made in* de los productos agroalimentarios europeos es positivo en el mercado japonés. Hecho que aumenta las posibilidades de aceptación del producto.

Respecto al sector cervecero, Japón presenta un alto consumo de cerveza y, además, están surgiendo nuevas oportunidades en este mercado debido al interés que está despertando la cerveza artesanal entre los consumidores.

En los siguientes apartados se ahondará en datos generales del país, los datos

económicos mencionados, la imagen de Japón sobre los productos españoles y, se realizará un análisis sobre el sector de la cerveza en el país nipón.

### **6.2.1 Ficha país**

El país de Japón es un archipiélago volcánico situado al nordeste de Asia. Formado por un gran número de islas, siendo las de mayor dimensión: Hokkaido, Honshu, Shikoku y Kyushu.

Tiene una alta densidad de población, 334 habitantes/Km<sup>2</sup>, esto se debe a su alta población, 126.190.000 habitantes, y a que la superficie total de llanuras y valle, dónde se concentra la población, es tan solo de un 31%.

La moneda es el yen japonés, la capital es Tokio y la lengua oficial del Estado el Japonés.

En Japón coexisten distintas religiones y creencias entre ellas destacan, por número de practicantes: budismo, sintoísmo y cristianismo.

El clima japonés se caracteriza por unos veranos muy calurosos, lluviosos y húmedos. En otoño y primavera las temperaturas son templadas y agradables. En cuanto a los inviernos, estos son fríos pero sin alcanzar temperaturas bajo cero de forma habitual.

El sistema de gobierno de Japón es una monarquía constitucional. El Jefe del Estado, desde mayo de 2019, es el emperador Naruhito. El partido político que lidera el gobierno en la actualidad es el Partido Liberal Democrático.

Respecto a la organización administrativa, Japón está dividida en un total de 47 prefecturas, 1718 municipalidades y 23 barrios especiales.

*Tabla 3: Principales ciudades japonesas y sus poblaciones.*

<b>Principales ciudades</b>	<b>Habitantes</b>
Tokio	9,48 millones
Yokohama	3,74 millones
Osaka	2,69 millones
Nagoya	2,28 millones
Sapporo	1,95 millones

*Fuente: (ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., 2021).*

En la tabla 3 se presentan las principales ciudades japonesas. En este país el 91,5% de la población reside en zonas urbanas y tan solo un 8,5% en zonas rurales.

### **6.2.2 Cifras de referencia**

Japón es la tercera potencia económica a nivel mundial por volumen de PIB, 4.424.059M.€ en 2020. Su renta per cápita de 35. 059€, posiciona al país en el puesto

número 26 en un ranking de 196 países ordenados por volumen de PIB per cápita. Se puede decir que el nivel de vida medio en este país es medio-alto. Además, Japón es uno de los países con menor índice de desempleo, tan solo de un 2,9%.

Sin embargo, este país tiene un alto nivel de deuda pública, lo que le convierte en el segundo país del mundo con mayor volumen de deuda. Comparando la deuda con el PIB, 234,86% del PIB, se convierte en el país más endeudado.

En cuanto a la variación en los precios, los últimos datos de febrero 2021 muestran un descenso de -0,4%.

A nivel demográfico, la tasa de natalidad en Japón en 2018 fue del 7,4 ‰, es decir, por cada mil habitantes nacen 7,4 hijos en un periodo de un año, se trata de una natalidad muy baja. Al igual que el índice por fecundidad o número medio de hijos, que tan solo es de 1,42. El hecho de que el índice de fecundidad se inferior a 2,1 pone de manifiesto una futura pirámide poblacional inestable. Por otro lado, el país cuenta con la esperanza de vida más alta del mundo, 84,21 años.

Si atendemos a índices como el IDH<sup>16</sup>, Japón ocupa el puesto número 20 del ranking. Observando variables como salud, ingresos y educación los japoneses tienen una buena calidad de vida

En cuanto a la facilidad para hacer negocios con este país, el Doing Business 2020 <sup>17</sup>señala que Japón ocupa la posición número 29 de los 190 países que componen el ranking (Banco Mundial, 2021).

Otro indicador reseñable es el de la Percepción de la Corrupción del Sector Público por parte de los habitantes, Japón obtiene una puntuación de 73 puntos, lo que indica un bajo grado de percepción de corrupción (Alldatanow, S.L, 2021).

A nivel comercial, Japón se posiciona como el cuarto mayor exportador e importador de mercancías en el año 2019, con una cuota del 3,8%.

Este país es referente en una gran variedad de sectores como: automoción, maquinaria, robótica, química u óptica, entre otros.

Algunos de los principales socios comerciales, según el valor total de las exportaciones son: EE. UU., China, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Tailandia. Por volumen de importaciones, los principales países son: China, EE. UU., Australia, Corea

---

<sup>16</sup> Índice de Desarrollo Humano.

<sup>17</sup> Este índice realiza un estudio periódico objetivo sobre las regulaciones para hacer negocios en 190 países. A menor índice, mayor facilidad para hacer negocios.

del sur y Arabia Saudí.

Una de las principales problemáticas de Japón es su escasez de materias primas, principalmente las energéticas. Este hecho le hace ser fuertemente dependiente del exterior.

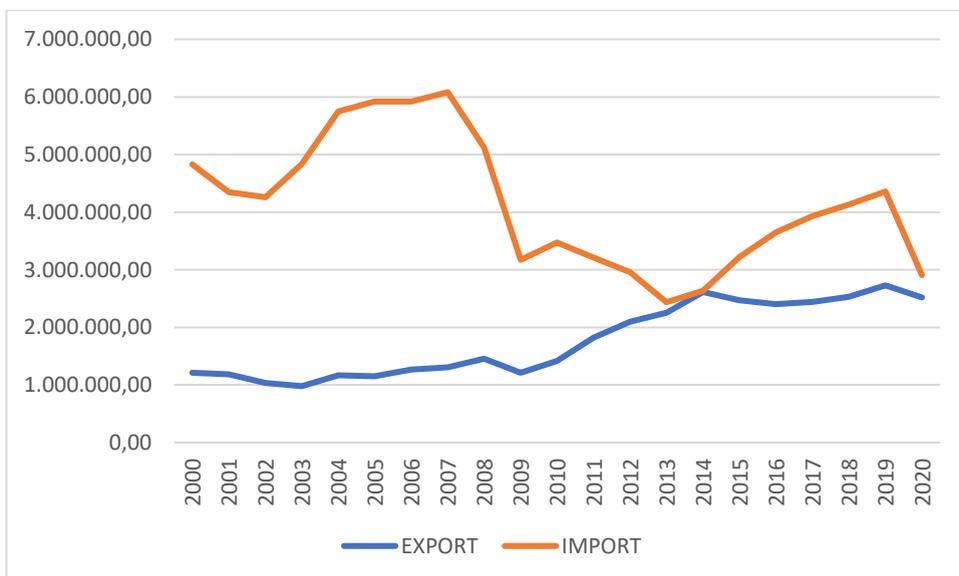
### 6.2.3 Imagen de Japón sobre los productos españoles (*made in*)

Por lo general, el consumidor japonés valora los alimentos y bebidas importados desde Europa como productos de calidad y de confianza (MurciaEconomía, 2021).

Las empresas españolas de cerveza cuentan con una pequeña presencia, hasta el momento, en Japón. Lo que implica una baja correlación de la Marca España con este producto. Sin embargo, otros como el vino, con un recorrido más largo en el mercado, si gozan de la valoración positiva del *made in* España (Gámiz Allende & Rubio Fernández, 2019).

Según el Instituto de Comercio Exterior Español, ICEX (2021), Japón es el cuarto mercado extracomunitario para los productos agroalimentarios y bebidas españolas, al alcanzar en 2020 la cifra de 914 millones de euros. Además, ese mismo año exportaron a Japón 1650 empresas españolas pertenecientes a dicho sector, más de la mitad de ellas exportan de manera asidua desde los cuatro años anteriores. De estos datos se puede extraer la creciente importancia y atractivo de los productos agroalimentarios españoles en el mercado nipón.

Gráfico 2: Comercio bilateral entre España y Japón en los últimos 20 años (miles de euros).



Fuente: (Secretaría de Estado de Comercio, 2021)

Cabe analizar el comercio bilateral a nivel general entre ambos países,

representado por el gráfico 2, para poder obtener más conclusiones. La línea azul representa las exportaciones españolas y la línea roja, las importaciones. Se observa un mayor volumen de importaciones a lo largo de este periodo. Sin embargo, la tendencia de las exportaciones españolas a Japón es creciente y constante. Destacan los datos del año 2014 en el que ambas variables alcanzan prácticamente los mismos valores: 2.613.024,87€ en exportaciones y 2.633.848,63€ en importaciones. Esta tendencia lenta pero creciente puede señalar un mayor gusto o preferencia de la población japonesa por los productos españoles.

Las cifras comerciales específicas del comercio bilateral entre España y Japón durante el periodo 2000-2020 pueden observarse en el anexo 1.

#### **6.2.4 Sector de la cerveza en Japón**

El sector de la cerveza en Japón ha estado marcado a lo largo de los años por una fuerte presión fiscal y por licencias de producción altas para muchos pequeños productores. Dando como resultado a un número muy reducido de grandes empresas, las que han podido superar ambas dificultades a lo largo del tiempo (Simone, 2021).

El mercado de la cerveza está categorizado en 3 tipos según la Ley del Impuesto sobre las Bebidas Alcohólicas:

- **Cerveza.** Contenido de malta de más del 50%.
- **Happôshu.** Aproximadamente un 25% de malta.
- **Nuevos géneros.** 0% de malta. Sustituye la malta por otros ingredientes.

La presión fiscal ha llevado a idear nuevos tipos de cerveza como Happôshu o las de nuevos géneros. Estas son dos tipos de cerveza con muy bajo contenido en malta y están sometidas a menores impuestos.

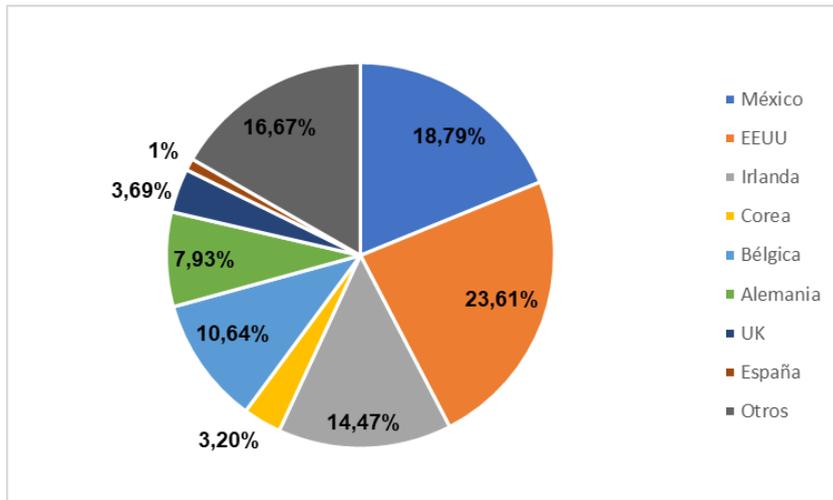
Gracias a la fuerte presión por parte de las grandes empresas japonesas se ha logrado una reforma fiscal en el año 2020. A partir de la cual, se reducirán los impuestos aplicados a la cerveza y se verán aumentados los de happôshu y nuevos géneros. El objetivo es aplicar el mismo impuesto a todas las categorías de cerveza, ¥ 54,25 (0,45€) para el año 2026 (Simone, 2021).

##### **6.2.4.1 Principales competidores**

El mercado japonés está dominado por cuatro grandes marcas locales: Ashai, Kirin, Sapporo y Suntory. Entre todas alcanzaron una cuota de mercado del 94% en 2018. Los canales utilizados por estas empresas son tres: supermercados, minimercados y bares.

Los países que más exportan cerveza a Japón son: México, Irlanda, Bélgica, Estados Unidos y Alemania. Todos ellos, en conjunto, obtuvieron el 75% de cuota de mercado en 2019.

Gráfico 3: Cuota de mercado de los principales proveedores internacionales de cerveza en Japón en 2019.



Fuente: (The International Trade Centre, 2021).

En el gráfico 3 se pueden observar los porcentajes de las cuotas de mercado de los principales proveedores extranjeros. Estados Unidos posee la mayor cifra, un 23,61%, en el año 2019. Le sigue México con un 18,79%. La tercera posición la obtiene Irlanda con un 14,47%.

Las marcas de cerveza de importación más vendidas en Japón son (Gámiz Allende & Rubio Fernández , 2019):

**Corona.** La cerveza mexicana Corona Extra es la marca internacional más popular en Japón. La marca está presente en ambos canales de distribución, on y off-trade. Por un lado, se vende en las grandes superficies comerciales, tiendas de conveniencia y en bares y restaurantes. Por otro, ha realizado acuerdos de distribución con grandes distribuidoras online, como Amazon. Además de contar con una extensa red de distribución, la marca realiza acciones de publicidad y marketing de gran trascendencia.

**Heineken.** Heineken Asia Pacific es una cervecera asiática propiedad de Heineken Internacional. Esta empresa comercializa más de 50 marcas de cerveza en la región de Asia Pacífico. La cerveza Tiger se trata de la marca insignia. Por otro lado, produce cerveza Heineken bajo un contrato de licencia.

**Guinness.** Otra de las cervezas de importación más conocidas por los consumidores japoneses es la cerveza negra stout Guinness. La empresa de cerveza

japonesa, Kirin Brewery Co Ltd, se encarga de distribuir las cervezas Guinness en el país, tanto a través de canales físicos como online. Las cervezas más famosas de la marca irlandesa son Draught Guinness y Guinness Extra Stout.

**Cervezas belgas.** Entre las marcas más consumidas destacan: Hoegaarden White, Chimay, Duvel o Leffe. Estas pueden encontrarse en los lineales de supermercados, grandes almacenes, tiendas especializadas, así como en pubs belgas. Bélgica se ha convertido a lo largo del tiempo en uno de los mayores proveedores de cerveza en Japón debido al carácter artesanal del producto y a una amplia variedad de estilos.

En la actualidad, las marcas más conocidas en España que venden cerveza en Japón son: Mahou, Cruzcampo, Estrella Galicia, Damm, Ambar y Moritz. En 2017 España ocupó el puesto número 12 en volumen de exportaciones de cerveza a Japón.

#### **6.2.4.2 Datos de consumo de cerveza en Japón**

A continuación, se presentan una serie de datos sobre el consumo de cerveza en Japón, los cuales denotan una alta y frecuente compra de esta tipología de producto:

- La cerveza representa el 40% del alcohol consumido en Japón.
- El 43% de la población japonesa dice beber cerveza todos los días.
- Japón ocupa el séptimo puesto de los países que más consumen cerveza en el mundo, en términos absolutos.
- El consumo de cerveza artesanal en Japón es poco más del 1%, pero este tipo de cerveza está despertando cada vez más el interés de la población japonesa.
- En el año 2017 el 79,1% del total de cerveza consumida en Japón se obtuvo a través del canal off-trade.
- En Japón se han popularizado los restaurantes que sirven cerveza de barril de distintos países del mundo.

#### **6.2.4.3 Situación de la demanda actual de cerveza en Japón**

El volumen total de ventas de cerveza en Japón ha descendido, según datos de Euromonitor, un 2% en 2017. Esto se debe a varios factores (Gámiz y Rubio, 2019):

- El envejecimiento de la población y la reducción de esta supone un menor número de consumidores de bebidas alcohólicas.
- El creciente número de hogares individuales o en parejas, supone un consumo inferior que si se realizará en grandes grupos.

- El estancamiento económico por el que atraviesa Japón hace que la población tienda al ahorro.
- Las condiciones climáticas tienen gran repercusión en las ventas de cerveza. Veranos de bajas temperaturas desincentivan el consumo de esta categoría de productos en el mercado nipón.

#### **6.2.4.4 Perfil del consumidor de cerveza japonés**

La población en edad de trabajar y a partir de los 20 años, edad legal para comprar y consumir alcohol en Japón, es el grupo de consumo más elevado.

Como se ha mencionado en el apartado sobre la situación de la demanda, la población está envejecida y la población activa se va reduciendo progresivamente. Este hecho disminuye el grupo de consumidores potenciales de alcohol.

Durante los últimos años, el consumidor japonés ha estado en búsqueda de alternativas alcohólicas más económicas que la cerveza. Las bebidas espirituosas listas para beber (RTD, <sup>18</sup>ready to drink) se han convertido en el principal producto sustitutivo a la cerveza. A lo largo de la historia, las bebidas alcohólicas de alta graduación no han sido populares en Japón. Sin embargo, el interés por esta categoría de productos está aumentando.

La cerveza más consumida en Japón es indudablemente la cerveza *lager*. No obstante, el consumidor japonés demanda cada vez más otros tipos de cerveza, como stouts, cervezas oscuras...etc.

El consumo de las cervezas sin alcohol ha experimentado un fuerte crecimiento debido a que la población japonesa tiene una fuerte conciencia sobre la salud. Se muestra una mayor preferencia al consumo de esta variedad de cerveza durante los días laborables.

Los hábitos de consumo de cerveza después del trabajo han cambiado a lo largo de los años. Hasta los años 90 tomar cerveza con los compañeros de trabajo después de la jornada era considerado como un deber. Sin embargo, esta tradición de gran asiduidad en las localidades urbanas del país, aunque se mantiene en la actualidad, ha ido desvaneciéndose con el paso del tiempo en la generación más joven de japoneses.

En general, el consumidor japonés prefiere comprar cerveza en tiendas minoristas y consumirlas en casa con el propósito de pagar un precio más económico. Este hábito de consumo es conocido como tendencia *ienomi* (“beber en casa”) y es

---

<sup>18</sup> Se trata de combinados o cócteles listos para beber que contienen alcohol.

debida al estancamiento económico (Comisión Europea, 2019).

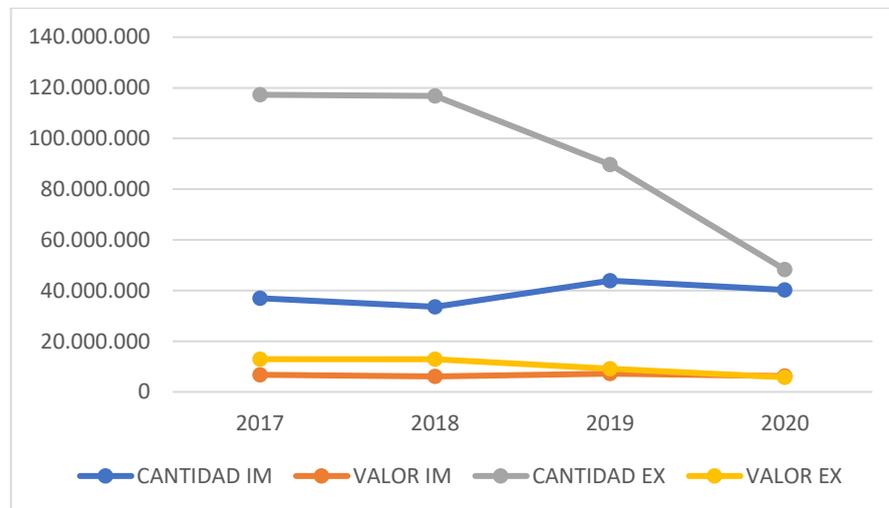
Tomando como base el perfil actual del consumidor de cerveza japonés, se habla de tres grandes oportunidades en este sector:

- **Cervezas bajas en calorías y sin alcohol.** El consumidor de cerveza japonés se preocupa por la salud.
- **Cervezas artesanales.** Cada vez existe un mayor interés por cervezas elaboradas con procesos distintos, con otros ingredientes y un sabor diferente.
- **Cervezas con nuevos sabores.** El consumidor japonés está interesado en otro tipo de cervezas distintas a la clásica lager. Este hecho muestra buenas perspectivas de crecimiento para otras variantes de cerveza.

#### 6.2.4.5 Comercio de cerveza en Japón

En este apartado se muestran cifras comerciales sobre importación y exportación de cerveza en Japón. Asimismo, el comercio bilateral entre España y Japón respecto a este producto:

Gráfico 4: Evolución de las importaciones y exportaciones de cerveza en Japón 2017-2020 (miles de euros).



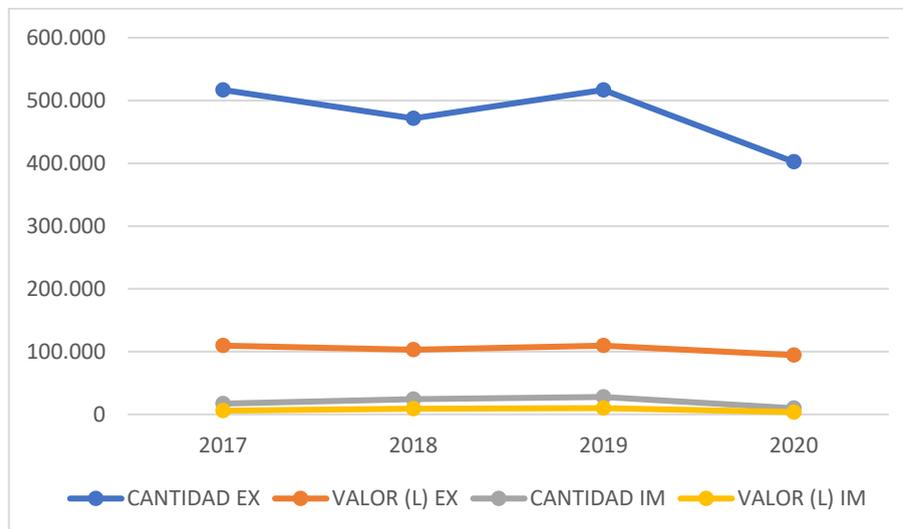
Fuente: (Ministerio de Finanzas de Japón, 2021).

Tal y como puede observarse en el gráfico 4, existe una superioridad de exportación de cerveza frente a la importación, tanto en volumen como en valor. En el periodo 2017-2020 la tendencia de la cantidad exportada es decreciente, siendo el año 2018 el punto en el que comienza esta caída de una forma bastante pronunciada. Por otro lado, la cantidad importada sigue una tendencia ascendente pero muy lenta.

En cuanto al valor se refiere, tanto el importado como el exportado son similares a lo largo de este periodo. Este hecho puede deberse a la venta de cerveza japonesa

en el exterior a un precio medio más bajo que al que se compra la cerveza extranjera en Japón.

Gráfico 5: Evolución del comercio de cerveza entre Japón y España 2017-2020 (miles de euros).



Fuente: (Ministerio de Finanzas de Japón, 2021).

El gráfico 5 representa el comercio bilateral de cerveza entre España y Japón. En este periodo 2017-2020, puede observarse una gran superioridad de las exportaciones españolas a Japón (línea azul) frente a las importaciones españolas desde Japón (línea naranja).

En el anexo 1 se encuentran todos los datos de ambos gráficos, 4 y 5.

### 6.3 Estandarización o adaptación.

En este apartado se pretende diseñar un programa de marketing internacional de la empresa AstroMona dirigido al mercado japonés. Se analizarán una a una las variables de marketing mix con el propósito de observar el grado de adaptación o estandarización necesario de las mismas para poder abordar dicho mercado con éxito.

#### 6.3.1 Producto.

Tanto los elementos tangibles como intangibles del producto deben estar alineados con las normativas obligatorias del país de destino para poder ser exportado sin problemas. Así mismo, debe tenerse en cuenta el gusto de los consumidores en cuanto al diseño de las etiquetas y la barrera idiomática para acceder al mercado.

La cerveza AstroMona contiene ingredientes de origen natural y no presenta en su composición aditivos que pudieran impedir su exportación al mercado japonés. Por este motivo, los atributos intrínsecos del producto pueden ser estandarizados.

Sin embargo, los atributos extrínsecos, como etiquetado y envase, deben ser

acordes a las legislaciones japonesas correspondientes. Por tanto, este aspecto del producto deberá adaptarse al mercado local.

La cerveza artesanal está siendo cada vez más demandada en el mercado japonés, siendo el estilo lager el más consumido. Construyendo el perfil del consumidor de cerveza en este mercado, se han detectado nuevas oportunidades en el sector: cervezas con sabores y procesos de elaboración distintos, así como cervezas bajas en calorías y sin alcohol. De entre las cinco referencias que comercia la empresa hasta el momento actual, escoger la cerveza estilo Real Lager puede ser la elección más acertada, al menos por el momento, debido a que es la variante de cerveza más popular en el país. De modo que se comenzaría exportando AstroMona Origen. Una vez se observará la aceptación del producto y de la marca, se podría plantear la exportación de una segunda referencia, AstroMona Le Terrible IPA Moderne<sup>19</sup> o AstroMona Le Fantôme Pop, con el propósito de abastecer al público que busca cervezas con sabores diferentes. El siguiente paso, sería la creación específica de una cerveza 0,0 para aquellos que deseen consumir cerveza artesanal en días laborales, pero sin alcohol.

#### *6.3.1.1 Atributos intrínsecos*

Un aspecto destacable del mercado agroalimentario japonés, que puede repercutir sobre la composición del producto, son los aditivos prohibidos. Las medidas sanitarias y fitosanitarias aplicadas al comercio de cerveza en Japón no difieren a las normativas internacionales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la lista de aditivos alimentarios existente en Japón es mucho más reducida que la de la Unión Europea (Comisión Europea, 2019).

Sin embargo, como se ha explicado previamente, la composición de la cerveza AstroMona está exenta de todo tipo de aditivos, se trata de una cerveza con ingredientes naturales y de alta calidad:

- **Composición:** agua de manantial, malta de cebada, lúpulo y levadura.
- **Calidad:** avalada por un largo proceso de elaboración, más 25 días.

#### *6.3.1.2 Atributos externos*

En cuanto a los elementos físicos del producto, deben observarse las adaptaciones obligatorias del etiquetado y del envase para lograr traspasar las aduanas japonesas:

---

<sup>19</sup> Cerveza estilo IPA (India Pale Ale).

## Etiquetado

La información de la etiqueta del producto debe estar en el idioma japonés. Los textos deben presentarse con tamaño y fuentes legibles, y proporcionales al volumen del envase. Los colores de las letras deben ser lo suficientemente claros para distinguirse de los de la etiqueta.

Las especificaciones técnicas del etiquetado vienen determinadas principalmente por las siguientes legislaciones: la Ley de la Asociación de la Industria del Licor<sup>20</sup>, la Ley de Sanidad Alimentaria<sup>21</sup> y el Reglamento sobre Competencia Leal en las representaciones<sup>22</sup>. Todas ellas determinan el contenido que debe presentar la etiqueta de la cerveza (JETRO, 2021):

- **Nombre del producto.** Cerveza.
- **Lista de ingredientes.** Deben aparecer todos los ingredientes, en orden descendente de mayor a menor contenido.
- **Aditivos.** Debe especificarse en la etiqueta los aditivos presentes en el producto, en orden descendente de mayor a menor contenido.
- **Alérgenos.** El mercado japonés exige la notificación de la presencia de alérgenos en el producto, como el gluten.
- **Contenido de alcohol.** Se requiere la indicación del nivel de alcohol en grados o en %.
- **Volumen contenido.** Debe expresarse el contenido del producto en litros o en mililitros.
- **Fecha de consumo preferente.** Es necesario señalar el momento a partir del cual el producto pierde la calidad de sus propiedades iniciales.
- **Método de conservación.** Para mantener el sabor del producto inalterado hasta la fecha de consumo preferente.
- **País de origen del producto.** Debe especificarse el lugar de producción del producto.

---

<sup>20</sup> Lucha por la estabilidad del comercio de bebidas alcohólicas. Regula aspectos del etiquetado como el porcentaje de alcohol. <https://cutt.ly/abESFqP>

<sup>21</sup> Busca cuidar la salud del consumidor a través de la prevención de la entrada al mercado de productos con aditivos prohibidos, plagas, sustancias químicas prohibidas, nocivas o tóxicas <https://cutt.ly/1bES6rl>

<sup>22</sup> Busca impedir las representaciones engañosas del producto y la falta de información específica.

- **Importador.** La etiqueta debe presentar tanto el nombre como la dirección del importador.
- **Prevenir el consumo de menores de edad.** Prohibición específica de consumo de alcohol a menores de 20 años.

A la luz de lo anterior, las modificaciones a realizar en las etiquetas para adaptarse a las exigencias del mercado japonés son: la traducción, la especificación del método de conservación y la prohibición del consumo de alcohol a menores de 20 años, en lugar de a menores de 18.

En el anexo 2 puede verse un ejemplo del contenido informativo de las etiquetas de las cervezas AstroMona.

### **Envase**

El envasado más frecuente de la cerveza producida en Japón es en latas de aluminio. Sin embargo, la mayoría de las empresas que exportan este producto al mercado japonés utilizan botellas de vidrio (Gámiz y Rubio, 2019).

Respecto a las legislaciones que afectan a este aspecto tangible del producto, destaca la Ley para la Promoción Efectiva de la Utilización de los Recursos<sup>23</sup>. Mediante la que se exige que el etiquetado especifique el material del que está hecho el envase (Mincetur, 2021).

De entre los dos formatos en los que AstroMona vende la cerveza a sus clientes (botella de vidrio de 33 cl y barril de 30 litros). Se considera que la exportación del producto embotellado facilita las labores logísticas, ya que se transporta con mayor facilidad. Además, uno de los puntos fuertes de la empresa son las etiquetas de las cervezas. Por lo que puede ser un buen primer paso vender este formato para llamar la atención en el lineal del bar o restaurante. Posteriormente, cuando se observe una creciente demanda de los botellines, se puede ofrecer a los clientes la compra de barriles.

El envase de la cerveza de la empresa vallisoletana será el mismo que el empleado en el mercado doméstico: botella de vidrio con capacidad de 33 cl. La etiqueta actual del producto ya presenta el símbolo de reciclaje del envase.

#### ***6.3.1.3 Atributos intangibles***

Sin duda la diferencia de idioma es la principal barrera cultural a la que se

---

<sup>23</sup> Se busca promover la reutilización y reciclaje de envases y embalajes.

enfrenta la empresa, ya que dificulta la toma de decisiones sobre los elementos intangibles de la marca.

Asimismo, en relación con el factor cultural, debe analizarse el impacto de la imagen visual de la empresa en la cultura japonesa y, determinar si esta es atractiva o no para los consumidores de este mercado.

Una vez tomada la decisión sobre la estandarización o la adaptación del nombre de marca debe procederse a su protección legal, existiendo para ello dos posibles opciones.

### **Nombre de marca**

La decisión de estandarizar o adaptar el nombre de marca va a estar fuertemente ligada al canal de distribución.<sup>24</sup> Si se opta por un canal de distribución corto, como son los bares y restaurantes españoles, no existe la necesidad de modificar el nombre, ya que el cliente final será en gran medida español. Además, el cliente japonés que acude a estos establecimientos, por lo general, irá en busca de productos españoles y nuevas experiencias.

En el caso de la distribución intensiva, a través de tiendas especializadas de cerveza, se accedería a una mayor proporción de población local y, por este motivo, la connotación del nombre de marca cobra mayor importancia. En este sentido, será necesario contactar con un experto en la lengua japonesa, o con un nativo, que pueda determinar si la fonética y semántica del nombre de marca posee algún tipo de significado negativo para este mercado. En caso afirmativo, se deberá proceder a su modificación para poder facilitar la entrada de la marca en este canal. Pasando de esta manera de una estrategia de marca global a una de marca local.

En el idioma japonés existe un silabario llamado Katakana cuyo uso más común es para la traducción de palabras extranjeras. La traducción de dichos neologismos es fonética, es decir, tal y como se pronuncia en el idioma original. Este silabario consta de 46 caracteres y se diferencia del principal silabario, hiragana, por sus características líneas rectas y ángulos agudos, en lugar de líneas curvas. Ambos silabarios proceden de los kanjis (Davinci Media SL, 2021).

La traducción de AstroMona al japonés, a través del Katakana es: アストロモナ — (*Asutoromonā*).

---

<sup>24</sup> Los canales de distribución para acceder al mercado se verán más detalladamente en apartados posteriores.

Los kanjis son ideogramas, de origen chino, utilizados en el idioma japonés. Se trata de un sistema conceptual en lugar de fonético. Cada kanji representa una idea o un concepto. Dado su uso en función de su significado, se emplean para nombres, verbos y adjetivos, pudiendo ir acompañados del silabario hiragana para afinar la pronunciación correcta. A la hora de crear kanjis existen criterios muy diversos, el más utilizado es el de la imitación de la naturaleza, pudiendo llegar a la normalización de conceptos abstractos (Japonesca, 2021).

Por tanto, existe la opción de buscar distintas combinaciones de kanjis que representen el concepto AstroMona, como, por ejemplo, mona y universo.

Sin embargo, aunque la representación de ideas a través de los kanjis puede ser una forma de recordar la marca con mayor facilidad, por tener un significado como tal, en ocasiones estos ideogramas son demasiado complejos y son sustituidos por el silabario Katakana, de caracteres más simples.

En definitiva, la estrategia de marca va a estar condicionada al canal de distribución seleccionado.

### **Identidad visual**

El mercado japonés es muy exigente. Los consumidores se decantan en gran medida por un producto fijándose en el diseño y la presentación del envase. Debido a esto, el detalle debe cuidarse al máximo y, las ideas deben ser lo suficientemente creativas para llamar su atención (MurciaEconomía, 2021), (Prensa Ibérica Media S.L, 2021).

La identidad visual de AstroMona puede ser atractiva para un mercado con tal fijación en los detalles. Ya que la etiqueta difiere mucho de las ilustraciones de las cerveceras extranjeras que ya se han introducido en el mercado japonés. Como, por ejemplo, de algunas marcas industriales como Mahou o San Miguel, que presentan un diseño más clásico.

La imagen 2 muestra la ilustración de la etiqueta de AstroMona Origen:

Imagen 2: AstroMona Origen



Fuente: AstroMona

Respecto a la identidad visual del producto, es importante detenerse en la simbología de colores y en el diseño de las ilustraciones en sí mismo:

**a. Simbología de los colores.** Los colores predominantes en el etiquetado de las cervezas lager de AstroMona son el azul, el rojo, el amarillo, el morado y el naranja. En cuanto al significado en la cultura japonesa de los colores usados en las ilustraciones, todos poseen una connotación positiva, por lo que no sería necesaria ninguna modificación de estos. Por ejemplo,<sup>25</sup> el naranja simboliza coraje, amor y buena salud. O el morado, que se relaciona con el poder, la exclusividad y la fama (Soto, 2021).

**b. Diseño de etiqueta.** En todas las etiquetas de las referencias de la empresa aparece la representación de un mono. Existen distintas culturas que consideran a algunos animales como seres sagrados o se les asocian ciertos valores. Por esto mismo, es relevante investigar qué significado tiene este animal para la cultura japonesa.

El mono es uno de los animales más presentes en la mitología oriental. En la antigüedad se les consideraba observadores y mensajeros de las divinidades. Es más, su figura aparece en templos, como el de Toshogu<sup>26</sup>. En este se encuentra la escultura de los Tres Monos Sabios o Místicos. En la que uno de los monos se tapa los ojos con las manos, otro hace lo mismo, pero con la boca y el último, con los oídos. Son muchas las interpretaciones que se da a esta representación, una de las más sonadas es negar la maldad. Negarse a ver, decir y escuchar maldades para alcanzar la paz interior y para con los demás (AB Internet Networks 2008 S.L, 2021); (Hiroshi, 2021).

<sup>25</sup> En el apartado sobre el entorno sociocultural (tabla 1) se menciona el significado del resto de colores mencionados.

<sup>26</sup> Templo situado en la ciudad japonesa de Nikko. Se trata de un santuario sintoísta.

Esta primera idea acerca de la imagen del mono en la cultura japonesa puede llevar a concluir que, en principio, no existe contradicción para transferir la imagen de AstroMona al mercado japonés. Sin embargo, será necesario contactar con una agencia de comunicación especializada para verificar esta premisa.

### **Protección de marca**

Para registrar la marca en el país, AstroMona dispone de dos opciones. La primera es enviar una solicitud de forma directa a la oficina correspondiente en Japón. La segunda es el registro internacional, ya que los socios de la empresa cumplen el requisito de ser residentes en un país perteneciente al Sistema de Madrid.

Si se registra la marca de forma directa en Japón se debe acudir a la Oficina de Patentes de Japón<sup>27</sup>. Siguiendo los procedimientos marcados por este órgano competente, se cumplimenta la documentación necesaria y se paga la tasa de solicitud de registro (¥3.400 + ¥8.600 por clasificación de productos<sup>28</sup>). Si dicha solicitud no presenta defectos y prospera, se deberá pagar la tasa de registro ¥28.200 (por clasificación). Un total de ¥40.200 que al cambio en euros equivale a 306,65 (Unidad Editorial Información Económica S.L, 2021). A esta cantidad habría que añadir los honorarios del abogado de patentes japonés, ya que todos los procedimientos, tanto presentar la solicitud de registro como el pago de las tasas, deberán ser ejecutados por un representante en Japón. La Ley de Marcas japonesa impide a los residentes en el extranjero realizar estas acciones.

Si se recurre al registro internacional, la solicitud puede ser presentada por los socios de la empresa en la Oficina de Propiedad Industrial Española. Dicha solicitud se rige por el Protocolo de Madrid, por ser Japón perteneciente a este acuerdo. Las tasas se abonan en francos suizos en la Oficina Española o directamente en la OMPI. En el caso de gestionar tanto la solicitud como los pagos a través de la oficina española, se pagan tasas administrativas.

La tasa a pagar a la OMPI es de 1.011 francos suizos<sup>29</sup>, 903 francos la tasa base y 108 la tasa de parte contratante, en este caso Japón. El cambio de divisas equivale a 922,52€ + las tasas administrativas por la gestión de la oficina española.

El registro directo conlleva un menor coste respecto al internacional. Sin embargo, contactar con un representante local puede alargar el proceso.

---

<sup>27</sup> <https://www.jpo.go.jp/e/index.html>

<sup>28</sup> AstroMona solo presenta una categoría de productos, la cerveza.

<sup>29</sup> Calculadora de tasas de registro internacional <https://madrid.wipo.int/feecalcap/>

### 6.3.2 Precio.

La estrategia de precios escogida para abordar el mercado japonés es una estrategia de diferenciación y, no competitiva, tal y como sigue la empresa con la referencia AstroMona Origen en el mercado español. Esta decisión es tomada, básicamente, por tres razones que se explican a continuación:

En primer lugar, se trata de un producto de importación. Lo que para ello supone adaptar el precio en función de los costes de exportación y el margen que desea obtener la empresa en dicho mercado.

En segundo lugar, se trata de una tipología de producto en auge. Por tanto, el consumidor japonés estará dispuesto a pagar un precio superior para adquirir el producto que desea.

Finalmente, la situación económica del país y su renta per cápita son de las más favorables a nivel mundial. El alto poder adquisitivo de los consumidores de este mercado hace que la variable precio no sea el principal inconveniente al tomar la decisión de compra.

Para llevar a cabo esta decisión de marketing, es necesario tomar como referencia los precios medios de la cerveza en el mercado japonés. Se trata de una información útil y necesaria para la posterior negociación sobre esta variable con el importador-distribuidor de las cervezas AstroMona:

*Tabla 4: Precios medios por litro de las importaciones de cerveza de procedencia española y de los principales proveedores del país (yenes).*

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>EE. UU.</b>	187,5	187,5	283,6	262,7	289,7
<b>MÉXICO</b>	107,6	107,6	151,1	138	152,6
<b>IRLANDA</b>	267,3	267,3	270,4	265,8	264,8
<b>BÉLGICA</b>	199,8	199,8	266	234,8	258,9
<b>ALEMANIA</b>	163,1	163,1	187	167,6	148
<b>UK</b>	196,8	196,8	234,4	193,3	204,8
<b>ESPAÑA</b>	247,7	247,7	231,9	209	212

*Fuente: (Gámiz Allende & Rubio Fernández , 2019).*

Si se observa la tabla 4, puede concluirse que, en líneas generales, el precio medio por litro de cerveza importada ha aumentado paulatinamente a lo largo de este periodo 2013-2017.

Cabe destacar la diferencia de precio entre Estados Unidos y México, la cual es bastante notoria, a pesar de ser los dos principales proveedores de cerveza extranjera

de Japón. El precio medio de Estados Unidos en 2017 fue de ¥289,7, mientras que el de México, ¥152,6. La diferencia de precio entre estos dos países puede explicarse por la estrategia seguida por México en el mercado japonés. Este país, se centra en vender altos volúmenes de producto a través de supermercados y tiendas de conveniencia. Mientras que Estados Unidos está más enfocado al canal HORECA, de ahí el precio superior.

En el caso de España, el precio medio se ha visto reducido a lo largo de estos años: ¥247,7 en 2013 frente a ¥212 en 2017.

Si se atiende a la tabla 3, el precio medio por litro de cerveza importado en 2017, calculado a partir de los precios de los cinco mayores proveedores extranjeros (Estados Unidos, México, Irlanda, Bélgica, Alemania y Reino Unido), fue de ¥263,76.

El precio medio por litro de cerveza AstroMona podría establecerse en una cifra situada entre el intervalo del precio medio de los 5 países mencionados y el de España (¥212-264). Un precio lo más competitivo posible, ya que las cervezas españolas en Japón poseen una cuota poco representativa en el mercado japonés (poco más de 1%).

Tabla 5: Precios de venta de cerveza lager nacional en Japón en 2017.

PRODUCTO	FORMATO	CANAL	PAÍS DE ORIGEN	PRECIO (¥)
<i>Lager nacional</i>	Lata de metal de 350 ml	Minorista especializado	Japón	239
<i>Lager nacional</i>	Botella de cristal de 500 ml	Minorista especializado	Japón	298
<i>Lager nacional</i>	Botella de cristal de 334 ml	Minorista especializado	Japón	219

Fuente: (Gámiz Allende & Rubio Fernández, 2019).

Tabla 6: Precios de venta de cerveza lager importada en Japón en 2017,

PRODUCTO	FORMATO	CANAL	PAÍS DE ORIGEN	PRECIO (¥)
<i>Lager importada</i>	Lata de metal de 355 ml	Minorista especializado	México	289
<i>Lager importada</i>	Botella de cristal de 330 ml	Minorista especializado	Alemania	194
<i>Lager importada</i>	Botella de cristal de 330 ml	Tienda de conveniencia	China	279

Fuente: (Gámiz Allende & Rubio Fernández, 2019).

En las tablas 5 y 6, se presentan precios de venta de la cerveza lager, la más

consumida en Japón. Por un lado, los precios de la cerveza local y, por otro, los de la cerveza importada, según distintos formatos y canales de adquisición.

Si atendemos al formato “Botella de cristal 330-334 ml” suministrado a través de un canal minorista, a nivel local se vende a ¥219. Este mismo formato y canal, pero en el caso de cerveza alemana, a ¥194.

La estrategia de precios de AstroMona<sup>30</sup> deberá competir no solo con los precios medios internacionales si no también con los precios a nivel local, para impulsar la decisión de compra del consumidor final japonés.

### **6.3.2.1 Moneda y tipo de cambio**

El yen es la moneda oficial de pago en Japón y la usada en los negocios. Según el Banco de España (2021), el tipo de cambio anual medio del euro frente al yen fue de 121,85 en 2020.

Para poder determinar la variación del precio al que se vende la cerveza AstroMona en España respecto al precio que se fije en el mercado japonés, debe tenerse en cuenta el efecto del tipo de cambio entre divisas. Por ello, tomando como ejemplo los precios de venta mencionados anteriormente, se procede a convertir el precio en yenes a euros:

- Botella de cristal de 334 ml de origen japonés, ¥219: 1,64€.
- Botella de cristal de 330 ml de origen alemán, ¥194: 1,45€.

Actualmente, una botella de cristal de 330 ml de lager AstroMona tiene un coste de 0,40€/u para la empresa (9,60€ la caja de 24 botellines). Los precios de compra para los clientes se establecen en función del volumen, oscilando entre 16,8€, 18€ o 19,2€ por caja. Estos, a su vez, marcan un precio de venta al cliente final de: 1,80€, 2€ o 2,50€.

Los precios anteriormente presentados de la cerveza lager vendida en japon, tanto local como importada, se tratan de precios de venta finales. Por lo que se tendrá que negociar con los clientes (bares y restaurantes españoles), por acción del importador-distribuidor, para concretar los márgenes que estos apliquen y, así, conocer de cerca esta variable de marketing.

### **6.3.2.2 Impuestos**

Un factor que afecta en gran medida al precio de la cerveza en Japón es el sistema de impuestos aplicado a este producto. Siguiendo la clasificación de la Ley del

---

<sup>30</sup> La decisión final sobre la variable precio será tomada por la empresa, una vez considerados los costes del importador que se contratará, así como el margen comercial deseado por AstroMona en Japón.

Impuesto sobre las Bebidas Alcohólicas, los impuestos se aplican de la siguiente manera, si se toma como ejemplo una lata de 350 ml:

- **Cerveza:** 77 yenes.
- **Happoshû:** 47 yenes.
- **Nuevos géneros:** 28 yenes.

La diferencia impositiva entre las tres variantes es considerable, afecta en gran medida al precio final y, consecuentemente al consumo. Es por esto, por lo que las grandes cerveceras del país han luchado por lograr una mayor equiparación en el cobro de impuestos. Finalmente, el Gobierno japonés decidió en 2020 reformar el régimen de impuestos sobre las bebidas alcohólicas. El nuevo sistema impone un impuesto común de ¥54,25 por la lata de 350ml y será aplicado de forma gradual hasta el año 2026 (Gámiz y Rubio, 2019).

Se puede prever que a lo largo del periodo 2020-2026, según se aplique la reforma fiscal, el precio medio pudiera reducirse. En caso de no producirse dicha reducción, los márgenes comerciales aumentarían.

#### **6.3.2.3 Aranceles**

En cuanto a los costes asociados a la logística de exportación, es importante tener en cuenta la existencia o no de barreras arancelarias. La partida arancelaria de la cerveza de malta es la 2203, según el Sistema Armonizado de Designación y Codificación. España no ha tenido hasta el momento presente la obligación de pagar aranceles para exportar cerveza a Japón, debido a que ambos países pertenecen a la OMC y las importaciones están liberalizadas. Pero, como se ha comentado en apartados anteriores, Japón a través de su Ley del Impuesto sobre Bebidas Alcohólicas hace una distinción de lo que es cerveza y lo que no (cerveza, happoshû y nuevos géneros). En este sentido, el arancel aplicado a las clases de cerveza no consideradas como tal en el mercado japonés eran ambiguas. Sin embargo, el 1 de febrero de 2019 se firmó el Acuerdo de Asociación Económica entre la Unión Europea y Japón. Mediante el cual todos los tipos de cerveza pueden exportarse a Japón con arancel 0 y bajo la categoría “cerveza”.

#### **6.3.3 Distribución.**

En función de la capacidad del exportador, del importador y de la porción de mercado que se desee cubrir, se puede optar por uno o varios de los canales mencionados a continuación para la exportación de cerveza al mercado japonés (Gámiz y Rubio, 2019):

a. Exportador-Importador-Mayoristas-Tiendas-Consumidor final.

Se trata del canal más largo. Se exporta a través de un importador que, a su vez, revende la mercancía a distribuidores: superficies comerciales, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas.

b. Exportador-Importador-Canal HORECA.

Es el canal más corto. Se recurre a este canal si el importador tiene una escasa área de ventas. Limitándose a hoteles y restaurantes.

c. Venta directa.

El comercio online está cada vez más en auge. Sin embargo, la venta directa de cervezas a través de una página web no es común. Para abordar el canal online se puede optar por grandes plataformas de comercio electrónico, como Amazon.

Para comenzar a exportar cerveza a Japón lo normal es distribuir a través de bares y restaurantes españoles. Dirigiendo la oferta hacia un segmento medio-alto y diferenciado, como aquel que busca probar nuevas cervezas artesanales. El volumen de ventas será pequeño ya que los bares no realizan pedidos frecuentes, sin embargo, el margen de beneficio es superior al del resto de establecimientos comerciales.

Una vez que la marca alcance notoriedad en el mercado, podrá lanzarse por canales de gran distribución o especializados en cerveza a través de un contacto local que cuente con una red de distribución extensa. Este paso supone un gran esfuerzo e inversión. El esfuerzo viene dado por las negociaciones con socios japoneses. Estas pueden ser muy largas y requieren de la consolidación de una relación de confianza y amistad antes de llegar a cerrar un acuerdo comercial. Para lograr fortalecer la relación es preferible no recurrir a un agente comercial, sino a una figura más estable como un socio de la empresa. Por su lado, la inversión necesaria, es referida a las campañas de comunicación. El resultado de este canal será un mayor volumen de ventas, pero con un menor margen de beneficio.

En el caso de la empresa AstroMona, el desconocimiento de la marca en el mercado de destino y la peculiaridad de la cultura nipona en el afianzamiento de relaciones armoniosas previamente al cierre de acuerdos comerciales impiden, por el momento, optar a un canal largo de distribución en el país.

El canal escogido es un canal corto en el que aparecen tres figuras: exportador (AstroMona), importador (HORECA) y cliente final.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa carece de experiencia previa

en internacionalización, por tanto, la forma de entrada en el mercado japonés será la exportación indirecta<sup>31</sup>. Esta decisión está motivada no solo por la inexperiencia de la empresa, sino también por la especificidad y difícil acceso a este mercado. La exportación indirecta se refiere a que la empresa vende localmente a un comprador (importador o distribuidor) en el país de origen, en este caso España, quién a su vez exporta el producto (Cateora, Gilly y Graham, 2013).

Se contratará los servicios de un agente importador, Nippon Beer, Co., Ltd 32, importador y distribuidor japonés, con 40 años de experiencia en la importación de cervezas internacionales. Esta empresa se encargará de toda la documentación, trámites y envío de la mercancía. Asimismo, de contactar con bares y restaurantes españoles de su red de distribución en Japón para la venta de la cerveza AstroMona.

La estrategia aplicada hacia los canales de distribución es “push” o de empuje, es decir, los esfuerzos de comunicación y promoción de la empresa irán dirigidos a los intermediarios. En primer lugar, hacia el agente importador-distribuidor, para que este mismo los transmita a HORECA y, de esta forma, conseguir su colaboración a través de acciones que aporten notoriedad a la marca en sus establecimientos. Por ejemplo, dar el espacio más visible en las estanterías o expositores.

Una vez se alcance la notoriedad deseada dentro del canal HORECA, o tras la participación de la empresa en ferias internacionales que favorezcan el conocimiento de nuevos contactos, se puede optar por la distribución intensiva en tiendas especializadas.

#### **6.3.4 Comunicación.**

La elección de un canal corto, canal de distribución HORECA, una vez pactada la comunicación fluida con los intermediarios y la coparticipación en las acciones de promoción, posibilita un mayor control de la comunicación en el país de destino por parte de la empresa que si se escogiera un canal más largo. Siendo las acciones de promoción uno de los pilares fundamentales de la empresa AstroMona, se puede seguir esta misma línea en el mercado japonés. Fundamentalmente, a través de la inversión en merchandising, pero también a través de otras herramientas de comunicación como son la publicidad en los medios digitales o las ferias internacionales.

---

<sup>31</sup> Dada la naturaleza de la exportación indirecta, la empresa puede perder el control del marketing. Frente a esto, AstroMona pactará con el importador-distribuidor de la mercancía una comunicación fluida para recibir información concreta sobre el precio de venta final de su cerveza. Asimismo, se solicitará la coparticipación en las actuaciones de comunicación y se aportarán distintas propuestas. Estas mismas, pueden encontrarse en el apartado 6.3.4.

<sup>32</sup> [日本ビールとは | 日本ビール株式会社 \(nipponbeer.jp\)](http://nipponbeer.jp)

#### **6.3.4.1 Promoción de ventas**

Tal y como se ha expuesto en el apartado de distribución, será necesario aplicar una estrategia “push” o de empuje sobre los intermediarios. Dado el desconocimiento de la marca y la presencia de una alta competencia, se requiere la colaboración voluntaria por parte de estos. Se podría realizar merchandising dirigido a los dueños de los bares y restaurantes, como, por ejemplo: ofrecer vasos, posavasos, servilleteros, sombrillas o mesas, todos ellos serigrafiados con la imagen de la empresa. De esta forma, la imagen de AstroMona sería visible de forma continua en los puntos de venta y los dueños de los establecimientos, a través de esta clase de incentivos, podrían mostrar una mayor predisposición para colaborar con la empresa.

Por otro lado, se pueden realizar acciones de merchandising dirigidas a los clientes finales de la cerveza AstroMona, para llamar la atención de estos e incentivar el consumo. Por ejemplo, regalo de camisetas, bolígrafos o mochilas con la imagen corporativa, a todos aquellos que consuman el producto. Esta acción de promoción se realizaría durante el periodo inicial de venta del producto, y más tarde de forma ocasional, para no incurrir en excesivos costes de promoción.

Otra acción de promoción a realizar hacia los clientes (bares y restaurantes españoles), para motivar la decisión de compra, es ofrecer packs promocionales de cerveza, descuentos por volumen de compra y descuentos por lealtad a la marca, para aquellos que realicen pedidos frecuentes.

De igual forma, de la mano del importador-distribuidor Nippon Beer, Co., Ltd, AstroMona podrá darse a conocer mediante su participación en los eventos<sup>33</sup> al aire libre a los que acude dicho intermediario, los cuales se mencionan a continuación:

Nippon Beer, Co., Ltd participa y apoya eventos musicales e internacionales al menos dos veces al año. Además, las cervezas distribuidas por dicho intermediario también están presentes en festivales de cerveza de Japón como el "Oktoberfest", celebrado más de 30 veces al año en distintos puntos del país.

#### **6.3.4.2 Publicidad**

AstroMona estará presente en la página web del importador-distribuidor. Esto facilitará mucho su visibilidad frente a posibles clientes (bares y restaurantes). Así mismo, consumidores finales que visiten el sitio web del distribuidor, podrían sentir la curiosidad de saber más sobre la empresa e investigar sobre ella a través de un motor de búsqueda. Por este motivo, la actual página web de AstroMona será adaptada al

---

<sup>33</sup> [http://www.nipponbeer.jp/cms/wp-content/uploads/2017/08/nb\\_company\\_profile.pdf](http://www.nipponbeer.jp/cms/wp-content/uploads/2017/08/nb_company_profile.pdf)

mercado japonés, traduciendo sus contenidos tanto al japonés como al inglés.

Dado el auge de las redes sociales, se trata de un canal de comunicación y promoción de marcas con gran potencial. Las redes sociales preferidas por los japoneses, por número de usuarios, son Twitter, Instagram, Facebook y TikTok (Nippon Communications Foundation, 2021). Se podría llegar a contactar con influencers del país, en materia de gastronomía, que pudieran mostrar el producto, opinar sobre él, ofrecer información sobre puntos de venta y realizar sorteos.

Como se ha comentado con anterioridad, el perfil del consumidor de cerveza japonés se encuentra en un intervalo de edad a partir de los 20 años, edad legal para el consumo de alcohol en el país. En Japón existe una marcada división de franjas de edad en las redes sociales. Este hecho, motiva la búsqueda de las redes sociales de mayor interés para la inserción de anuncios publicitarios personalizados. Por los rangos de edad de los usuarios conviene recurrir a Instagram y Facebook:

**Instagram.** Utilizada por más de 33 millones de usuarios, cuenta con un público joven. La publicidad en redes sociales dirigida hacia este segmento de población puede estar relacionada a la celebración de festivales en los que se podrá encontrar cerveza AstroMona.

**Facebook.** Cuenta con 26 millones de usuarios, la franja de edad más representada es de 40-49 años. La población madura puede sentirse más atraída por actividades gastronómicas en lugar de festivales, por lo que la inserción de publicidad sobre la marca puede estar vinculada a la celebración de dichos eventos.

#### **6.3.4.3 Ferias internacionales**

Esta herramienta de comunicación puede ayudar en gran medida a las empresas sin experiencia en un mercado, como el caso de AstroMona en Japón. Ya que permite obtener contactos, conocer a figuras representativas del sector, o determinar si el producto encaja en el mercado. En Japón se celebran varias ferias dedicadas al sector agroalimentario (Gámiz y Rubio, 2019), las cuales se enuncian a continuación:

**Foodex.** Se trata de la feria más importante del continente asiático dedicada al sector de alimentación y bebidas. El ICEX y la Oficina Comercial de la Embajada de España en Tokio participan activamente desde hace casi tres décadas. Es apropiada para empresas que tengan un tamaño medio y grande.

**Wine and Gourmet Japan.** Feria dirigida únicamente al comercio. Se celebra de forma anual en el mes de abril.

**Supermarket Trade Show.** Es una feria de carácter local, aunque con creciente participación internacional. Esta feria puede ser interesante para exportadores que ya se han introducido en el mercado japonés y cuentan con un importador local, con el propósito de extender su red de distribución.

**Spain Wine and Gourmet Fair.** Feria organizada por la Oficina Comercial de la Embajada de España en Tokio, exclusiva para productos de alimentación gourmet españoles. Esta feria es ideal para empresas pequeñas que no tengan experiencia en el mercado nipón.

Definitivamente, la feria que más se adapta a las condiciones empresariales de AstroMona es la última mencionada, *Spain Wine and Gourmet Fair*. Acudir a este tipo de eventos internacionales permitiría acceder a los contactos necesarios para ampliar la red de distribución de la empresa y, de esta forma, dar el salto del canal HORECA a las tiendas de cerveza especializadas.

#### **6.3.4.4 Relaciones públicas**

Al igual que ocurre en el comercio doméstico, la comunicación con los clientes en el comercio internacional debe ser continua para dar el mejor servicio posible. Sobre todo, en cuanto a resolución de incidencias y observancia de sugerencias se refiere. De modo que, los socios de la empresa deben estar en contacto vía email, telefónica o incluso de forma presencial, si fuera necesario, para realizar dichas labores. De esta manera, se podrá mantener una relación armoniosa y duradera con los intermediarios que acepten vender las cervezas AstroMona.

Cabe recalcar las peculiaridades de las negociaciones con socios japoneses, puesto que se trata de una información necesaria a la hora de relacionarse con ellos, así como, en el caso de participar en ferias internacionales. Para que la comunicación en las ferias sea efectiva es necesario contar con un intérprete, ya que no todos los japoneses hablan inglés o simplemente prefieren su lengua natal para los negocios. Además, la comunicación personal tiene una gran notoriedad en los negocios japoneses. Es importante que, aunque la empresa ya haya cerrado un trato comercial siga participando en ferias comerciales y reuniéndose con sus socios periódicamente. Los japoneses buscan relaciones comerciales a largo plazo y valoran estar informados de forma frecuente de todo lo concerniente a sus negocios.

Algunas otras consideraciones protocolarias para empezar las negociaciones de forma exitosa con japoneses son (Noroex consultores I.T.C. SL, 2021):

- **Información clara y abundante.** Es muy importante mostrar todos los datos de la

forma más detallada y transparente posible. Además, el contenido promocional, como catálogos de productos y folletos, deben presentarse de forma impecable y estar traducidos, al menos, al inglés.

- **Vestimenta.** Los japoneses visten de forma conservadora, con traje oscuro, camisa blanca y corbata sencilla.
- **Trato.** Las negociaciones con japoneses son muy formales, se tratan de señor/a con los interlocutores.
- **Saludo.** Se recomienda esperar a que el posible socio japonés tome la iniciativa. La práctica normal con representantes de empresas extranjeras es el apretón de manos. Sin embargo, puede darse la opción de recibir un saludo en forma de reverencia, el cual debe ser correspondido.
- **Intercambio de tarjetas.** Las tarjetas profesionales deben ofrecerse al comienzo de la reunión. Siendo recomendable estar traducidas tanto en inglés como en japonés. La forma correcta de ofrecerlas es con las dos manos, mostrando la traducción al japonés. Al recibir la tarjeta de la otra parte debe leerse y realizar un gesto de comprensión que denote interés. Es importante no guardar las tarjetas de presentación antes de que finalice la reunión, ya que puede considerarse como una mala actitud.
- **Regalos.** La cultura japonesa acostumbra a ofrecer regalos en las primeras reuniones. Si se alcanza una relación duradera en el tiempo, se debe obsequiar a los socios japoneses al menos dos veces al año, a mediados de diciembre y a mediados de julio.

## 7. Conclusiones

Como se ha planteado en la introducción del Trabajo Fin de Grado, el fenómeno de la globalización puede llevar a las empresas a tomar la decisión de aplicar una estrategia de marketing globalizada en los mercados exteriores que deseen abordar. Sin embargo, como se ha ido comprobando a lo largo de la elaboración de este estudio, la estandarización completa de las 4 P's del marketing no puede ser aplicada en la práctica. Incluso entre aquellos mercados de similares condiciones económicas, políticas, culturales o legales, existen barreras a la internacionalización. Siendo las más comunes, cuestiones sobre la composición del producto y las especificaciones técnicas sobre el etiquetado o el envase, que llevan a la necesidad de adaptar distintos aspectos de

marketing mix para poder acceder al mercado deseado.

Una segunda conclusión, relacionada con la anterior, es la trascendencia del tipo de producto y del tipo de mercado a la hora de aplicar una estrategia global o adaptada. En el caso de los países asiáticos, la fuerte influencia cultural respecto a la simbología de los colores o el gusto por lo estético puede llevar a la modificación del aspecto físico del producto. Sin embargo, en el caso de AstroMona, considero que su imagen puede encajar en el mercado japonés, después de analizar los condicionantes culturales pertinentes y, al mismo tiempo, por contar con una imagen tan llamativa, innovadora y un minucioso diseño de las etiquetas. En cuanto a la trascendencia de la tipología de producto, es destacable la lista de aditivos alimentarios prohibidos en el mercado japonés, muchos de los cuales son completamente aceptados en la Unión Europea. Este aspecto no tiene repercusión alguna sobre la cerveza AstroMona, ya que no contiene aditivos y está fabricada con ingredientes naturales. Consecuentemente, la empresa puede estandarizar el contenido de su producto y, de esta manera, acceder a economías de escala en la producción.

Como tercera conclusión, destacaría la relevancia de la investigación de mercados en el proceso de internacionalización de una empresa. A través de esta herramienta de marketing, se puede determinar la viabilidad de la entrada de una empresa a un mercado, así como las barreras que debe superar la misma. Conocer el funcionamiento del mercado y de los consumidores, posibilita el diseño de un programa de marketing específico para cada mercado en particular, el cual considero imprescindible por muchas similitudes que existan entre países.

Respecto a la información obtenida sobre el funcionamiento del sector de la cerveza en Japón, y como cuarta conclusión, cabe recalcar el fuerte nacionalismo que existe en dicho país asiático. La cuota de mercado de las marcas locales suma alrededor del 94%. A pesar de esto, considero que se trata de un mercado muy atractivo dada su alta renta per cápita, su gran volumen de población, el buen *made in* de los productos agroalimentarios españoles y, por supuesto, por el creciente interés de los consumidores por la cerveza artesanal.

Como quinta y última conclusión, destaco la repercusión de la elección del canal de distribución, bares y restaurantes españoles, sobre el resto de las variables de marketing mix:

Respecto a la variable producto, tiene su implicación en los atributos intangibles. Supone que el nombre de marca pueda estandarizarse, ya que el consumidor final será

en gran medida español o un consumidor japonés que esté dispuesto a probar productos españoles, y no se fije tanto en el nombre de marca si no en el aspecto físico del producto. En el caso de la distribución extensiva hacia tiendas de cerveza especializadas, el nombre de marca adquiere una mayor relevancia debido a que el público japonés será más numeroso en estos puntos de venta.

En cuanto al precio, la elección de un canal de distribución HORECA, conllevará un precio de venta final superior que el de los supermercados o tiendas de conveniencia. No obstante, este canal es el mismo que el de la empresa en su mercado doméstico, por lo que no habrá grandes diferencias en cuanto al cálculo de márgenes comerciales.

En lo que concierne a la variable comunicación, la elección de un canal corto de distribución posibilita un mayor control de las acciones de marketing. Si bien es cierto, estas serán canalizadas a través del importador-distribuidor seleccionado, dada la entrada al mercado a través de la exportación indirecta. Al igual que en el mercado local, se buscará la colaboración voluntaria de los dueños de bares y restaurantes a la hora de realizar distintas actividades de promoción de la marca. Además de realizar el resto de las acciones de comunicación propuestas.

Finalmente, comentar que una de mis impresiones previas a la realización de este Trabajo Fin de Grado, era que la selección de un mercado tan distinto al español, como es Japón, implicaría que la estrategia de marketing internacional resultara fuertemente adaptada. Sin embargo, el programa de marketing de AstroMona dirigido hacia el mercado japonés ha podido ser estandarizado en gran medida.

## Referencias bibliográficas

### BIBLIOGRAFÍA

- Cateora, P. R. (2013). *Marketing Internacional*. México DF: AMGH Editora.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Pirámide.
- García Cruz, R. (2002). *Marketing internacional*. Madrid: ESIC.
- Martín, M. Á., & Martínez, R. (2009). *Manual práctico de comercio exterior para saber cómo vender en el exterior*. Madrid: Fundación confemetal.
- Simone, G. (2021). Mercado bajo fuerte presión fiscal. *Zoom reportaje*, 9.

### WEBGRAFÍA

- AB Internet Networks 2008 S.L. (25 de 05 de 2021). Obtenido de <https://www.actualidadviajes.com/templo-de-toshogu-el-santuario-de-los-3-monos-sabios/>
- Alldatanow, S.L. (18 de 04 de 2021). [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/japon>
- Banco de España. (11 de 04 de 2021). [www.bde.es](http://www.bde.es). Obtenido de <https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/a2001.pdf>
- Banco Mundial. (16 de 06 de 2021). Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Comisión Europea. (05 de 05 de 2019). *The Food and Beverage Market Entry Handbook: Japan*. Obtenido de [https://ec.europa.eu/chafea/agri/sites/default/files/handbook-japan-2019\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/chafea/agri/sites/default/files/handbook-japan-2019_en_0.pdf)
- Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, S.A. Cía de Seguros y Reaseguros. (02 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.cesce.es/>
- Davinci Media SL. (15 de 06 de 2021). Obtenido de [infoidiomas.com](http://infoidiomas.com): <https://www.infoidiomas.com/blog/12413/katakana-japones/>
- Diario jurídico. (02 de 04 de 2021). [diariojuridico.com](http://diariojuridico.com). Obtenido de <https://www.diariojuridico.com/expropiacion-y-nacionalizacion/>

- Diximedia Digital, S.L. (08 de 04 de 2021). Obtenido de <https://cutt.ly/fcXEvna>
- DPDgroup. (05 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.dpd.com/group/en/company/>
- Economipedia. (05 de 04 de 2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/medidas-antidumping.html>
- Economipedia S.L. (24 de 03 de 2021). [www.economipedia.com](http://www.economipedia.com). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/incoterms.html>
- Economipedia S.L. (02 de 04 de 2021). [www.economipedia.com](http://www.economipedia.com) . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/renta-pib-per-capita.html>
- Emprendedor Global. (12 de 03 de 2021). Obtenido de <https://cutt.ly/2zPswd7>
- Estudios Europeos de postgrado y empresa, S.L. (08 de 04 de 2021). <https://www.ceupe.com/>. Obtenido de <https://cutt.ly/5cZA3Gn>
- ExportaPymes. (05 de 05 de 2021). Obtenido de [http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Pe1249\\_perfil\\_merca\\_cerveza\\_japon.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Pe1249_perfil_merca_cerveza_japon.pdf)
- Fanjul, E. (18 de 03 de 2021). *Iberglobal*. Obtenido de [http://www.iberglobal.com/files/2017/que\\_es\\_internacionalizacion-B.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2017/que_es_internacionalizacion-B.pdf)
- Gámiz Allende, Á., & Rubio Fernández, Á. (2019). *El mercado de la cerveza en Japón*. Tokio: ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E, M.P.
- GRUPO CABEZA . (04 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.cabeza.com/es/reglas-generales-clasificacion-arancelaria-de-mercancias/>
- Grupo Wolters Kluwer España. (15 de 02 de 2021). Obtenido de <https://cutt.ly/UloUbtG>
- HGAR Digital SL. (02 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.conceptosjuridicos.com/expropiacion/>
- Hiroshi, A. (26 de 05 de 2021). Obtenido de <https://cutt.ly/LntV8zt>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (08 de 05 de 2021). [www.icex.es](http://www.icex.es). Obtenido de <https://cutt.ly/dbULV0z>
- ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E. (18 de 04 de 2021). [www.icex.es](http://www.icex.es) . Obtenido de <https://cutt.ly/tvY9Nm3>
- Instituto de Mercadotecnia y Publicidad, S.C. (10 de 03 de 2021). [www.improma.com](http://www.improma.com). Obtenido de <https://www.improma.com/que-es-una-marca-global/>.
- Japonesca. (15 de 06 de 2021). Obtenido de <https://japonesca.com:https://japonesca.com/estudiar-kanji-japones/>
- JETRO. (05 de 05 de 2021). <https://www.jetro.go.jp/spain/>. Obtenido de [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/en/reports/market/pdf/guidebook\\_food\\_alcoholic\\_beverages\\_rev.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/market/pdf/guidebook_food_alcoholic_beverages_rev.pdf)
- Lab courier SL. (17 de 02 de 2021). Obtenido de [MARKETING INTERNACIONAL: EXPORTACIÓN DE CERVEZA ASTROMONA A JAPÓN](https://www.lab-</a></p></div><div data-bbox=)

courier.com/noticias/las-3-mejores-empresas-transporte-urgente  
Mincetur. (05 de 05 de 2021). *www.biocomercio.org*. Obtenido de  
[https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req\\_japon.pdf](https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_japon.pdf)  
Ministerio de Finanzas de Japón. (17 de 04 de 2021). *www.mof.go.jp*. Obtenido de  
<http://www.mof.go.jp/english/index.htm>  
MurciaEconomía. (08 de 05 de 2021). *murciaeconomia.com*. Obtenido de  
<https://cutt.ly/GbUKcwY>  
Nardi, G. (08 de 04 de 2021). Obtenido de  
<https://desnudandoelmarketing.com/estrategias-push-pull/>  
Network Courier, S.L. (17 de 02 de 2021). Obtenido de <https://cutt.ly/5lprzCc>  
Nippon Communications Foundation. (18 de 06 de 2021). Obtenido de *nippon.com*:  
<https://www.nippon.com/es/japan-topics/g00919/>  
Noroex consultores I.T.C. SL. (25 de 05 de 2021). Obtenido de  
<https://noroexconsultores.com/noticias/como-negociar-en-el-mercado-japones/>  
OCU y OCU Ediciones, S.A. (25 de 3 de 2021). Obtenido de  
<https://www.ocu.org/consumo-familia/derechos-consumidor/noticias/directiva-contra-plastico-un-solo-uso>  
Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea. (05 de 04 de 2021). Obtenido de  
<https://euipo.europa.eu/ohimportal/es/about-euipo>  
Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (04 de 04 de 2021). Obtenido de <http://www.fao.org/about/es/>  
Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (28 de 3 de 2021). Obtenido de  
<https://www.wipo.int/madrid/es/#:~:text=El%20Sistema%20de%20Madrid%20es,protecci%C3%B3n%20en%20hasta%20124%20pa%C3%ADses.>  
Organización Mundial del Comercio. (25 de 03 de 2021). Obtenido de  
<https://cutt.ly/KxAY6SH>  
Organización Mundial del Comercio. (04 de 04 de 2021). Obtenido de  
[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/whatis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm)  
Planeta DeAgostini Formación, S.L.U. (12 de 03 de 2021). *Harvard Deusto*. Obtenido de  
<https://www.harvard-deusto.com/estandarizacion-versus-adaptacion-en-los-mercados-internacionales-todavia-un-dilema>  
Prensa Ibérica Media S.L. (09 de 05 de 2021). Obtenido de  
<https://www.elperiodico.com/es/economia/20200122/japon-tendencias-consumo-aecoc-7815695>  
Sabater, V. (26 de 05 de 2021). *www.lamenteesmaravillosa.com*. Obtenido de  
<https://lamenteesmaravillosa.com/ensenanza-los-tres-monos-sabios/>

- SeamPedia.com. (15 de 02 de 2021). Obtenido de <https://www.seampedia.com/fabricacion-flexible-una-herramienta-de-competitividad/>
- Secretaría de Estado de Comercio . (08 de 05 de 2021). Obtenido de <https://datacomex.comercio.es/>
- Seggiaro, M. (02 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.marcelaseggiaro.com/visual-merchandising-significado-cultural-tienen-los-colores/>
- Soto, R. (09 de 05 de 2021). *thehappening.com*. Obtenido de <https://thehappening.com/see-que-significado-tiene-cada-color-en-el-mundo/>
- The International Trade Centre. (18 de 04 de 2021). Obtenido de <https://cutt.ly/LvYFzHD>
- Transparency International. (02 de 04 de 2021). <http://www.transparency.org>. Obtenido de <https://www.transparency.org/es/news/cpi-2020-global-highlights>.
- Unidad Editorial Información Económica S.L. (05 de 04 de 2021). *www.expansion.com*. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario-economico/antimonopolio.html>
- Unidad Editorial Información Económica S.L. (05 de 05 de 2021). *www.expansion.com*. Obtenido de <https://www.expansion.com/ahorro/conversor-divisas/francosuizo-euro>
- Unidad Editorial Información Económica, S.L.U. (02 de 04 de 2021). *www.expansion.com*. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario-economico/producto-nacional-bruto-pnb.html>
- Universidad Icesi. (12 de 03 de 2021). Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/08/estrategia-de-adaptacion-y-de-estandarizacion/>
- VIX, Inc. (02 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.vix.com/es/imj/mundo/156232/el-significado-de-los-colores-segun-diferentes-culturas>

## Anexos.

### Anexo 1: Datos de los gráficos.

Tabla 7: Puntuaciones medias por región del Índice de la Percepción de la Corrupción del Sector Público en el año 2020.

REGIÓN	AMÉRICA	EUROPA OCCIDENTAL Y UNIÓN EUROPEA	EUROPA DEL ESTE Y ASIA CENTRAL	ÁFRICA SUBSAHARIANA	ORIENTE MEDIO Y NORTE DE ÁFRICA	ASIA-PACÍFICO
PUNTUACIÓN	43	66	36	32	39	45

Fuente: (Transparency International, 2021)

Tabla 8: Comercio bilateral entre España y Japón en los últimos 20 años (miles de euros).

	EXPORTACIÓN ESPAÑOLA	IMPORTACIÓN ESPAÑOLA
2010	1.416.335,38	3.470.406,28
2011	1.821.535,30	3.210.791,27
2012	2.095.923,29	2.955.373,95
2013	2.253.687,35	2.436.649,85
2014	2.613.024,87	2.633.848,63
2015	2.469.741,19	3.220.659,23
2016	2.404.316,92	3.647.842,06
2017	2.444.531,10	3.934.138,97
2018	2.529.669,64	4.133.380,96
2019	2.729.300,34	4.359.146,96
2020	2.518.425,19	2.909.429,32

Fuente: (Secretaría de Estado de Comercio, 2021)

Tabla 9: Evolución de las importaciones y exportaciones de cerveza en Japón 2017-2020.

	2017	2018	2019	2020
CANTIDAD IM	36.921.332	33.588.184	43.888.454	40.278.943
VALOR IM	6.764.016	6.101.489	7.196.377	6.266.188
CANTIDAD EX	117.272.066	116.772.106	89.705.344	48.266.482
VALOR EX	12.873.412	12.874.183	9.165.267	5.772.283

Fuente: (Ministerio de Finanzas de Japón, 2021).

Tabla 10: Evolución del comercio de cerveza entre Japón y España 2017-2020.

	2017	2018	2019	2020
CANTIDAD EX	516.876	471.310	516.876	402.416
VALOR (L) EX	109.585	102.886	109.585	94.443
CANTIDAD IM	17.206	24.396	27.798	9.832
VALOR (L) IM	6.197	9.221	9.988	3.722

Fuente: (Ministerio de Finanzas de Japón, 2021).

## Anexo 2: Contenido informativo de la etiqueta de AstroMona.

Imagen 3: Etiqueta AstroMona Origen Real Lager



Fuente: AstroMona

## Anexo 3: Fases de actuación para la entrada de AstroMona al mercado japonés.

La siguiente planificación<sup>34</sup> puede servir a AstroMona como guía de actuaciones en el desarrollo de su internacionalización en el mercado japonés. Actualmente, se han desarrollado las dos primeras fases: investigación del mercado y análisis interno de la

<sup>34</sup> Aclarar que, el planteamiento de las siguientes fases para la internacionalización de AstroMona en el mercado japonés, están sujetas a posibles modificaciones.

empresa. Las siguientes acciones se pondrían en marcha en el momento en que la empresa tomara la decisión de abordar este mercado.

### **Fase 1: análisis interno de la empresa.**

En la primera fase, se ha llevado a cabo un análisis interno de la empresa, para examinar el funcionamiento de esta en su mercado local, España. A través de dicho análisis, se ha profundizado en el programa de marketing, con el propósito de determinar el grado de estandarización o adaptación de las variables de marketing mix a ejecutar en el mercado japonés.

AstroMona decide internacionalizarse por razón de aumento de los beneficios de la empresa, y la disponibilidad financiera, le impulsa a abordar nuevos mercados potenciales.

### **Fase 2: investigación del mercado japonés y determinación de la forma de entrada.**

La segunda fase, indispensable para la internacionalización, es la investigación de mercados. Para ello, se ha realizado un estudio sobre Japón analizando distintas cifras de referencia para observar el potencial del mercado. Así como, un estudio detallado sobre el sector de la cerveza. Lo que ha permitido conocer las oportunidades de dicho mercado, la situación y el funcionamiento del sector.

En esta fase también se ha tomado la decisión respecto a la forma de entrada en el mercado japonés: exportación indirecta. Siendo dos las principales razones de dicha elección, la inexperiencia de la empresa en internacionalización, así como la complejidad del mercado japonés.

### **Fase 3: abastecimiento y selección de distribuidores.**

En la tercera fase, deben llevarse a cabo dos importantes acciones:

1. La empresa debe ponerse en contacto con su actual centro de producción, Zerep Carbónicas y Aguas S.A, para observar la posibilidad de aumentar la capacidad de fabricación del producto seleccionado para la exportación, AstroMona Origen.

2. De igual forma, deberá contactarse con el importador-distribuidor seleccionado, Nippon Beer, Co., Ltd<sup>35</sup>, pieza clave para el acceso al mercado. Con el que se llevará a cabo negociaciones como:

- Fijación de márgenes comerciales según costes de exportación.
- Frecuencia y volumen de pedidos.
- Imposición de condiciones: comunicación fluida y coparticipación en las acciones de promoción.

#### **Fase 4: adaptación del producto.**

Una vez superada la fase 3, y teniendo por seguro un correcto abastecimiento del producto, así como su importación y posterior distribución, se procede a la adaptación de este al mercado de destino.

A partir de la fase 2, se determinó la estandarización del contenido del producto, así como, de los atributos intangibles de la marca, dada la selección del canal de distribución: HORECA. Siendo los atributos externos, por exigencia de las legislaciones japonesas, el único aspecto del producto de necesaria adaptación. Las etiquetas de AstroMona Origen deben ser traducidas al idioma japonés, se debe especificar el método de conservación del producto y se debe reflejar claramente la prohibición del consumo de alcohol a menores de 20 años.

A estas alturas del proyecto, la empresa deberá proteger su marca en el mercado japonés, ya sea a través de la vía nacional o la internacional.

#### **Fase 5: comunicación.**

Esta nueva fase comenzaría a desarrollarse con anterioridad a los primeros envíos del producto:

- Traducción de los contenidos promocionales: catálogos, folletos, carteles, tarjetas. Al menos en tres idiomas: español, japonés e inglés.
- Preparación del merchandising dirigido tanto a los clientes de HORECA como a consumidores finales.
- Adaptación de la página web de AstroMona al mercado japonés.

---

<sup>35</sup> En caso de que no se llegara a un acuerdo satisfactorio con dicha empresa, se contactará con otros distribuidores.

Una vez se haya hecho realidad la entrada del producto en el mercado, se organizarán las siguientes actuaciones de comunicación:

- Packs promocionales y descuentos por volumen de compra.
- Inserción de publicidad en redes sociales: Facebook e Instagram.
- Eventos de la mano del distribuidor: festivales de cerveza y eventos musicales.

#### **Fase 6: ampliación de la red de distribución y de la oferta de productos.**

La sexta y última fase, se ejecutaría una vez la empresa ya estuviera comercializando su producto en el canal HORECA, y deseara aumentar sus ventas mediante la entrada a nuevos canales: tiendas especializadas. Para ello, se participará en ferias internacionales que permitan acceder a nuevos contactos locales, siendo la más adaptada a las condiciones de la empresa, la feria *Wine and Gourmet Fair*<sup>36</sup>.

Esta herramienta de comunicación también puede aprovecharse para mostrar el resto de las referencias de la empresa a distribuidores. De esta forma, se pretende ir incorporando al mercado distintas cervezas dirigidas hacia la proporción de consumidores que buscan sabores distintos a la clásica lager. También se planteará la creación de una nueva cerveza, AstroMona 0,0, creada de forma específica para este mercado, en el que una buena parte de los consumidores busca cervezas artesanales bajas en calorías y sin alcohol, para su consumo en días laborales.

---

<sup>36</sup> Próxima fecha de celebración será el 13-15 abril de 2022.