



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Internacionalización de la empresa Domingo de Palacio (Dompal) en Japón

Autor: Natalia Herranz Sánchez
Tutor: Pedro Palencia Alacid

Madrid. Junio 2021

Resumen

El objetivo del presente trabajo es realizar un estudio del proceso de internacionalización de la empresa española Domingo del Palacio (Dompal) y establecer a través de múltiples análisis la estrategia de entrada en el mercado internacional de estudio.

El trabajo se encuentra compuesto por un análisis de la evolución del sector cárnico en España, de las exportaciones porcinas españolas y de los mercados principales de destino. Posteriormente, se realiza un estudio del Grupo Domingo del Palacio con el objetivo de conocer la empresa española y la situación actual de esta misma en el sector porcino. También se lleva a cabo un exhaustivo estudio del sector porcino japonés y otro estudio sobre los determinantes que hacen que España tenga una ventaja competitiva como país.

Una vez analizado esto, se procede a explicar los factores de viabilidad concluyentes en la internacionalización de la empresa en Japón y la estrategia que llevará el Grupo Dompal como empresa exportadora en el país nipón.

Palabras clave

Grupo Domingo de Palacio, Dompal, sector porcino, exportaciones, ventaja competitiva, jamón serrano, Japón, España, estrategia empresarial, competencia, calidad.

Abstract

The objective of this report is to carry out a study of the internationalization process of the Spanish company Domingo de Palacio (Dompal), and to establish through multiple analyzes the strategy to the entry into the international study market. It is composed of a working analysis of the evolution of the meat sector in Spain, of Spanish pork exports and of the main destination markets. Subsequently, a study of the Domingo de Palacio's Group is carried out with the aim of understanding the Spanish company and its current situation in the pig industry. Moreover, there is also an exhaustive analysis of the Japanese pig sector and another study on the determinants that make Spain have a competitive advantage as a country.

Once it has been analyzed, we proceed to explain the conclusive viability factors in the internationalization of the company in Japan and the strategy that will lead the Group as an export company in the Japanese country.

Key words: Domingo de Palacio Group, Dompal, pork industry, exports, competitive advantage, Serrano ham, Japan, Spain, business strategy, competition, quality.

ÍNDICE

1. Introducción.....	Página 6
1.1 Introducción a la cuestión.....	Página 6
1.2 Motivos y finalidad.....	Página 6
1.3 Objetivos.....	Página 7
1.4 Metodología.....	Página 8
2. Estado de la cuestión.....	Página 9
2.1 El sector porcino español.....	Página 9
2.2 Exportaciones de porcino en España.....	Página 12
2.3 Mercados de destino.....	Página 15
3. Marco teórico	Página 21
3.1 Grupo Dompal.....	Página 21
3.2 El modelo del diamante nacional.....	Página 23
3.2.1 Conclusiones del diamante de Porter.....	Página 27
4. Perfil estratégico de Japón.....	Página 28
4.1 Factores determinantes en la internacionalización.....	Página 28
4.2 Análisis Porter.....	Página 29
4.2.1 Conclusiones análisis Porter.....	Página 27
4.3 Análisis Pestel.....	Página 37
4.3.1 Conclusiones análisis Pestel.....	Página 45
5. Análisis de Japón.....	Página 47
5.1 Análisis DAFO.....	Página 47
5.1.2 Conclusiones análisis DAFO.....	Página 48
5.2 Estrategia de entrada.....	Página 49
6. Reflexión final.....	Página 52
7. Bibliografía.....	Página 53

Índice de figuras

Figura 1: evolución del censo de ganado en España.....	Página 11
Figura 2: Evolución de las exportaciones de porcino en España.....	Página 13
Figura 3: Exportaciones españolas del sector porcino (volumen- toneladas)...	Página 13
Figura 4: Exportaciones españolas del sector porcino por países.....	Página 16
Figura 5: Exportaciones españolas sector porcino a mercados internacionales...	Página 17

Figura 6: Producción, exportación e importación de porcino.....Página 31
Figura 7: Evolución en volumen de los principales exportadores de carne.....Página 32
Figura 8: Importaciones vs Exportaciones en Japón.....Página 39

Índice de tablas

Tabla 1: Países vs toneladas exportadas.....Página 16
Tabla 2: Gráfico modelo de Porter.....Página 29
Tabla 3: Análisis DAFO.....Página 47

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción a la cuestión

Nos encontramos en un contexto mundial marcado por la globalización que funciona como motor para la internacionalización de las empresas. El comercio internacional hace evidente la interdependencia entre estados, donde las economías de los diferentes países emergen, ampliándose las posibilidades de venta y sus beneficios. Este proceso conlleva nuevos retos para las entidades que deciden sumarse a él, sumidas en nuevas situaciones de riesgo e incertidumbre, pero también, genera numerosas ventajas.

Desde que Adam Smith examinara los beneficios del comercio internacional en el siglo XVIII, las empresas han ido sumándose al fenómeno de la internacionalización pasando a formar parte de su estrategia corporativa. Los constantes cambios de la economía mundial han generado, que las empresas que tengan como objetivo primordial el crecimiento, miren a los mercados extranjeros como fuentes de nuevos ingresos.

En las dos últimas décadas nuestro país ha tenido un papel relevante en el comercio exterior sobre todo en el sector porcino, siendo este nuestro tema de estudio. El consumo de carne se ha visto incrementado a pesar de las nuevas tendencias alimentarias que cada año cobran más importancia. La producción global de carne se mantuvo constante en 2020 pero el comercio mundial aumentó. En el año 2020, de acuerdo con un informe de la FAO, la producción mundial de carne alcanzó los 337, 2 millones de toneladas (Eurocarne, 2021).

España cuenta con una serie de factores decisivos que han ayudado a la proliferación del sector porcino siendo los más evidentes el clima y la calidad del suelo. Como consecuencia, el país español se posiciona como el segundo productor de la Unión Europea por detrás de Alemania y sus exportaciones simbolizan el 11,6% del total de las exportaciones globales. Además, se constituye como el primer exportador europeo y a nivel mundial como el tercero, siendo superado por Estados Unidos y Canadá.

Este trabajo sirve como medio de conocimiento de si las empresas españolas, en nuestro caso de estudio Domingo del Palacio (Dompal), dispone de las características necesarias para sumarse al proceso de internacionalización de las empresas.

1.2 Motivos y finalidad

El interés por este tema se ve justificado por la importante tradición que supone el jamón serrano en nuestro país. A pesar de ser un bien de explotación nacional, la internacionalización del producto a través de diferentes empresas del país ha arrojado numerosos beneficios para estas y un aumento del reconocimiento de la gastronomía española.

El sector porcino se ha convertido en el sector de referencia de España y el jamón serrano resulta ser el producto estrella de nuestro país. Sin embargo, a nivel global, aunque el sector porcino en los países extranjeros sea también importante, el producto de jamón serrano, más concretamente el jamón serrano de Jabugo; el que comercializa el Grupo Domingo de Palacio, no es conocido.

Por ello, la finalidad de este trabajo corresponde con el motivo de su elaboración, internacionalizar la empresa Dompal en el extranjero, concretamente en un país donde no tenga presencia. En el trabajo se examinan las ventajas competitivas que ofrece el sector porcino en nuestro país y las ventajas que obtendría la empresa a la hora de su internacionalización en el país escogido de destino, Japón. De esta forma, se elabora finalmente, la estrategia de introducción en el país nipón.

A través de este trabajo, se pretende mostrar, a través de información contrastada, el potencial del sector porcino tanto a nivel de España como a nivel extranjero centrado en Japón, la evolución de las exportaciones en ambos países y las ventajas que aportarían a Japón y a España en el momento de la internacionalización de Dompal. Finalmente, este trabajo puede servir de ejemplo para la acción de dicha empresa en otras zonas de Asia debido al interés que suscita el mercado asiático

1.3 Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo la internacionalización del Grupo Domingo de Palacio en el mercado japonés. A raíz de este objetivo general, alcanzamos los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo 1: analizar la evolución de la producción del sector cárnico en España, insistiendo en el sector porcino y su actividad exportadora
- Objetivo 2: estudiar la posible viabilidad de Domingo de Palacio en diferentes países con el objetivo de su internacionalización en cuanto al sector porcino

- Objetivo 3: explicar las oportunidades que presenta España y las de Dompal en el mercado japonés
- Objetivo 4: elaborar un estudio sobre los factores internos y externos de Japón que lo condicionan o benefician como país de destino

1.4 Metodología

Esta investigación se basará en una metodología descriptiva, apoyada en una recopilación de información de fuentes secundarias tales como artículos académicos, noticias, estudios específicos en base a datos obtenidos en años anteriores, documentos de interés y fuentes estadísticas. Dentro de estas fuentes estadísticas, recabaremos información de la Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España (ANICE), que nos facilitará datos del sector y nos provee de acceso a normativas a la exportación. También del Instituto de Comercio Exterior (ICEX) o el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA).

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Previo a analizar la internacionalización del Grupo Dompal y de su viabilidad en este fenómeno, debemos conocer el mercado porcino de España ya que las exportaciones se realizan desde este país. En este apartado mostraré la evolución de la industria del sector porcino español hasta los últimos datos registrados, explicando su modelo de producción, las características que le engloban y ver el consumo de dicha carne en el mercado. Por ello, en este capítulo procederé con dicho análisis detallando por tipología de producto cárnico la evolución de las exportaciones en nuestro país entre el año 2014 y entre el año 2019.

2.1 El sector porcino español

1. Exportaciones del sector cárnico del cerdo en España

La incorporación de un nuevo modelo de producción en los últimos años dentro del sector porcino ha propiciado que su elaboración se encuentre más centrada en la exportación. El proceso de internacionalización conlleva a que muchas empresas opten por nuevos mercados a los que exportar su producto en búsqueda de una mayor competitividad que les proporcione una ventaja competitiva frente a sus competidores.

El sector porcino de España se posiciona como un sector de éxito debido al fuerte incremento continuado de su producción en los últimos años. “Es el más importante dentro de la ganadería de España y uno de los que tiene mayor pujanza económica” (Herranz, 2016). Actualmente, es el segundo país productor de carne de cerdo a nivel europeo, sólo por detrás de Alemania y el cuarto a nivel global por detrás de China; esta no se posiciona como estado potencialmente exportador, y Estados Unidos. Fue en el año 2015 cuando España desbancó al país alemán como primer productor de carne de cerdo en Europa. De esta forma, la ganadería que más prestigio ostenta en España es la porcina.

El sector ganadero pertenece al sector primario de la economía y se encarga de la explotación animal. La ganadería puede clasificarse según el medio en 3 tipos (F, López, 2020):

1. **Ganadería extensiva:** la explotación es llevada a cabo al aire libre mediante el uso del medio que les envuelve y donde se producen los productos de mayor calidad
2. **Ganadería intensiva:** también conocida como ganadería estabulada que basa su actividad en el aprovechamiento de la reducción de costes con el fin de aumentar su competitividad
3. **Ganadería de tipo mixto:** también llamada semi-estabulada, semi-extensiva o semi-intensiva, ya que utiliza el medio de la ganadería extensiva y los establos de la intensiva para obtener lo mejor de ambos tipos.

Tradicionalmente, la producción porcina en nuestro país se encontraba localizada en el Suroeste de la Península y estaba centrada en las explotaciones extensivas de cerdo ibérico en las conocidas dehesas españolas. En los años 60 el desarrollo de la ganadería industrial a partir de la integración vertical comenzó a ser una realidad, una realidad impulsada por la industria de los piensos. Actualmente, esta industria porcina se encuentra controlada por las grandes empresas bajo el sistema de integración vertical a la vez que los ganaderos se dedican al engorde de los animales durante su cría con el objetivo de venderlos a un precio fijado con anterioridad.

En la década de 1970, aparecieron nuevos niveles de la cadena de producción tales como las corporativas o los mataderos derivados de los diferentes procesos de integración. Además, grandes empresas cárnicas españolas comenzaron a desarrollar sus propios procesos de integración y con la llegada de supermercados como Mercadona, Eroski o Carrefour, se dio la última ola de integración.

Debido a este cambio productivo, la producción ha experimentado una reestructuración con una bajada del número de granjas pasando a un aumento de la producción en explotaciones de menor tamaño. Sin embargo, la producción aumentó debido a que también lo hizo el tamaño de las granjas destinadas a la explotación porcina.

Consecuentemente, este primer tipo de ganadería se encuentra limitada dentro del territorio español especialmente en el sur, como consecuencia de las condiciones climáticas. Además, la presión de la demanda derivada de un aumento de los niveles de vida de la población española condujo al desarrollo de un tipo de ganadería no ligada a la tierra donde el sector porcino fue el que más intensificación de su demanda vio crecer.

Para analizar la evolución del subsector porcino español haré uso de datos comprendidos entre el año 2015 hasta el año 2020 y posteriormente, realizaré una previsión de la producción porcina española de 2020 a 2030.

Tomando como referencia datos de REGA, el año 2015 España se convirtió en el país de la Unión Europea con mayor censo de cerdos con 28.3 millones de dichas cabezas de ganado. (Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, 2016). A nivel mundial España ocupa la tercera posición. El año 2016 la cifra creció hasta lo 28.7 millones de animales, en 2017 el censo aumentó hasta los 29.7 millones, 2018 cerró el año con 31.2 millones de cabezas y finalmente, 2019 supuso un censo de ganado porcino en España de 32 millones de cerdos. El año 2020 contó con 32.7 millones de cerdos. Los datos obtenidos en el 2020 han sido encontrados en el censo porcino de la UE a partir de la fuente Eurostat, ya que no se encontraban disponibles en la fuente anterior.

El censo español ha experimentado un notable crecimiento durante los últimos años alcanzando cifras record manteniéndose sólido en torno a las 28-31 millones de cabezas de ganado durante dicho periodo. Las variaciones porcentuales más significativas se encuentran en el periodo 2017-2018 puesto que supuso un incremento en el censo de 1.539 millones de cerdos (+1,43%) y en el periodo de 2019-2020 con 641 millones (+1,02%) ya que, a pesar de la crisis del coronavirus, la producción de carne porcina siguió aumentando, aunque a niveles más bajos que en los años anteriores.

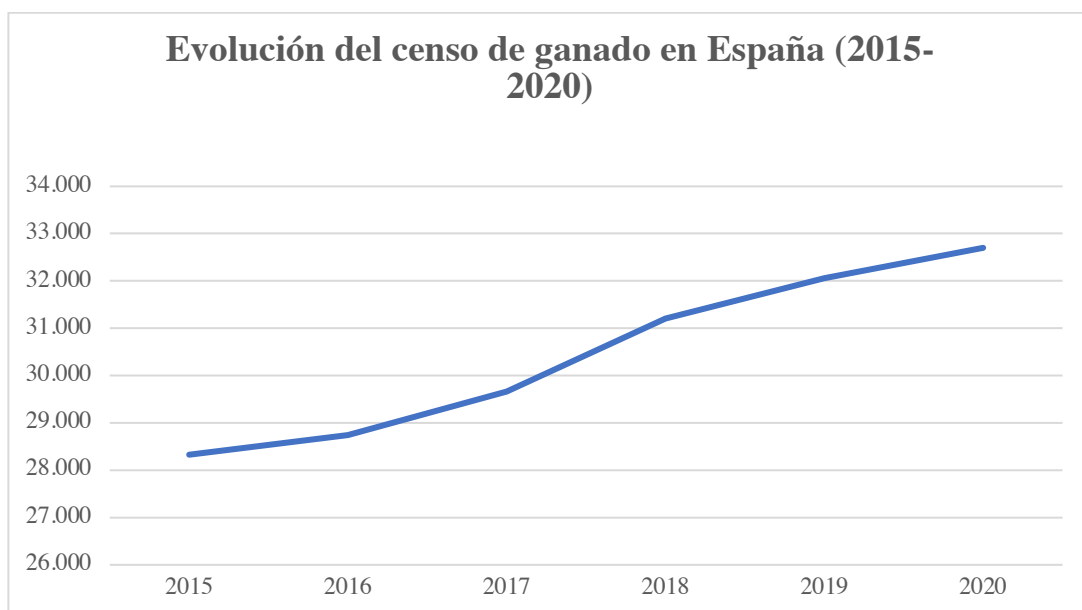


Figura1: Elaboración propia a partir de datos ICEX (2019)

Analizando los datos obtenidos desde el año 2015 al 2020, se puede apreciar una tendencia al alza del número de cabezas de ganado porcino en nuestro país. Esta industria se expande a altos niveles debido a 4 variables:

1. Calidad y confianza: presenta la legislación más exigente global, y ofrece garantía de calidad de compra y seguridad tanto a los gigantes importadores y a los consumidores domésticos. Se trata pues de una normativa exigente que requiere unas excelentes condiciones de vida, de alimentación y de salud para los animales. Todo ello provoca que se califique como de excepcional calidad al producto final.
2. Bajos costes de producción: se trata de una industria que posee los costes de producción más bajos de entre los principales países de producción dentro de la porcicultura en la Unión Europea. (Rousseau, 2016).
3. Importancia de los mercados internacionales (exportaciones): la mitad de la producción total de carne porcina se destina a los mercados exteriores, convirtiéndose en una potencia productora y exportadora.
4. Acciones de promoción sectorial: instituciones como la Interprofesional del porcino (Interporc) o el ICEX llevan a cabo una labor de promoción de este sector garantizando expediciones comerciales para dar a conocer el sector porcino español en el resto de los países. Algunos de ejemplos son las ferias internacionales o la cata y degustación de productos españoles en los países exteriores.

2.2 Exportaciones de porcino en España

El ritmo de crecimiento de las exportaciones de porcino en España se debe a su dependencia de los países importadores y a su fuertemente concentración como sector. A través de los diferentes informes anuales de INTERPORC, se analizará la evolución de las exportaciones españolas en volumen y en valor. Para ello, haré uso de una gráfica de elaboración propia con datos obtenidos de la anterior fuente citada y se analizará su evolución a partir del año 2016 hasta el 2020. El año 2015 en la primera gráfica se utiliza

para poder mostrar el fuerte incremento por el cual han pasado las exportaciones españolas. Se analizará con mayor profundidad los años 2019 y 2020 puesto que son los años más cercanos y por ello, los años de referencia para ver la viabilidad de las exportaciones en cuanto a la internacionalización de la empresa.

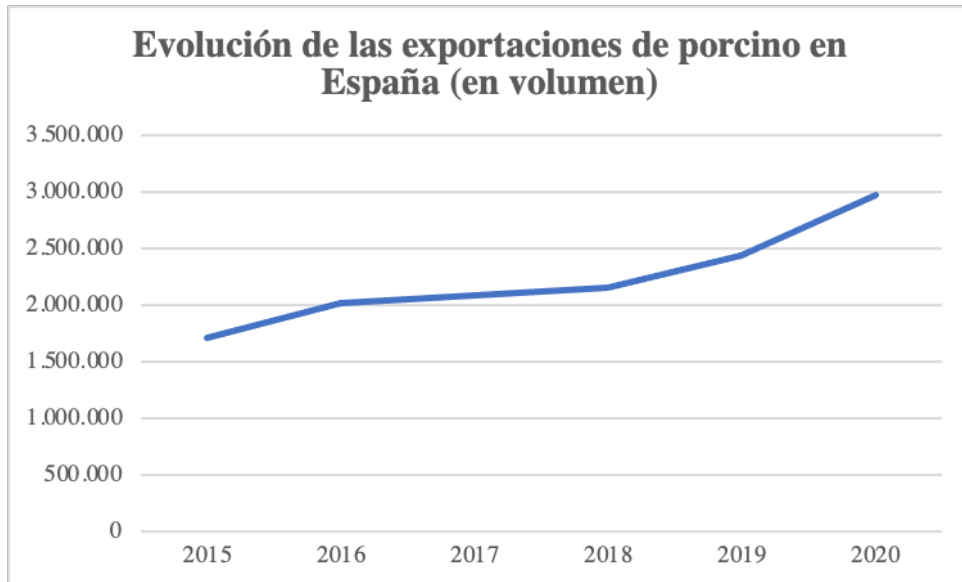


Figura 2: elaboración propia a partir de datos del ICEX (2020)

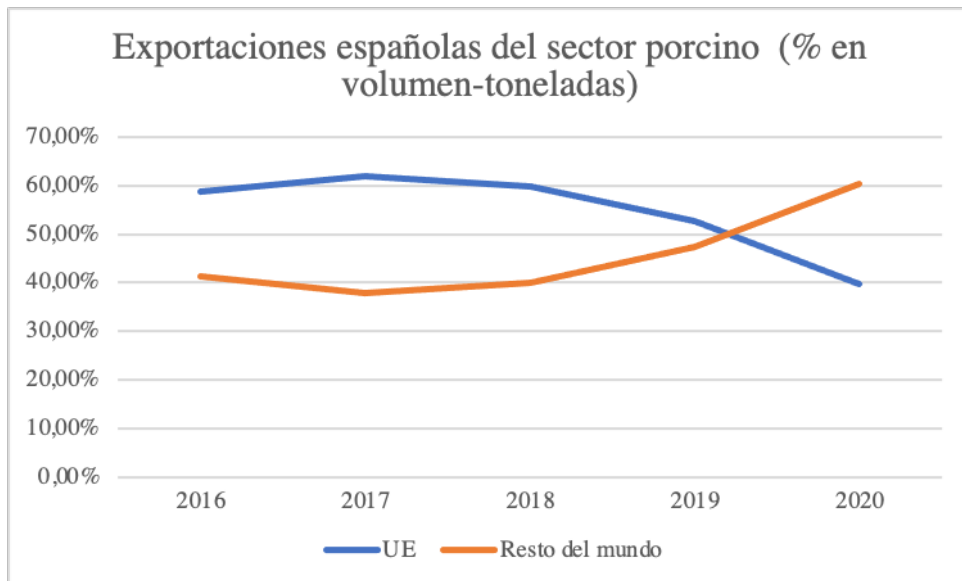


Figura 3: Elaboración propia a partir de datos del ICEX (2020)

A partir de las gráficas anteriores se arrojan los siguientes datos.

En 2016, las exportaciones españolas se posicionaron en 2.017.932 toneladas representando un 58,7% dentro de la Unión Europea y un 41,3% en el resto del mundo. En cuanto a valor, aportaron un beneficio de 4.492.042 miles de euros.

En 2017 la cifra en volumen aumentó a 2.086.424 toneladas, un 62% en la UE y un 38% fuera de ella, lo que implica en términos monetarios un valor de 4.903.516 miles de euros.

En 2018 las exportaciones de carne de cerdo en volumen de toneladas fueron de 2.132.231 donde el 59,9% del total fueron para la UE y el resto de 40,1% extra-UE arrojando a España una ganancia de 4.822.969 miles de euros.

En 2019, las exportaciones totales del mundo fueron de 6.269.403 miles de euros de valor que corresponde a 2.434.843 en volumen (toneladas). Aumentaron en un 12% haciendo que el sector dependa íntegramente de ellas ya que representaron el 50% del total de la producción. “Del total de las exportaciones, el 52,7% del volumen estuvieron destinadas a la UE y el 47,3% fueron extracomunitarias. Los principales mercados de exportación son China (27%, con un aumento del 96% en 2019), Francia (13%, -2%), Italia (8%, +4%), Japón (6%, + 12%), Portugal (5%, -10%), Filipinas (4%, +8%), Polonia (4%, +5%) y Corea del Sur (3%, -13%)”. (Toledano, 2020). Las exportaciones españolas del sector porcino en el año 2019 significaron 6.269.403 millones de euros de valor.

En el año 2020, las exportaciones del sector porcino obtuvieron las cifras máximas históricas superando los 2,97 millones de toneladas de 7.629 millones de euros de valor. Esto supuso un aumento del 22,2% en volumen respecto a 2019 y un incremento del 21,7% en valor respecto al mismo año. El 60,3% de las exportaciones de 2020 corresponden a mercados extracomunitarios lo que simboliza un aumento del 25% respecto al año 2019, debido en gran parte al aumento de las exportaciones a China que representaron cerca del 47% del total. En el caso de las exportaciones a mercados europeos en referencia al año 2019, fueron de 39,7%, y se incrementaron en Italia, República Checa y Polonia, pero se redujeron en Portugal y en Francia. (Interporc, 2020). De estos datos estadísticos concluimos estableciendo que la crisis del Covid-19 no ha repercutido negativamente en las exportaciones españolas, lo que ha permitido impulsar la producción de carne de cerdo y ha recalcado la importancia de la competitiva estructura de producción porcina de España.

A la vista de los datos estadísticos de los últimos se establece que entre 2015 y 2020, las exportaciones de carne de cerdo han ampliado su peso en el sector porcino español mostrando una tendencia general positiva de crecimiento especialmente del año 2018 al 2019 (Interporc Spain, 2018). También, a partir de los datos que nos facilita el ICEX y que se encuentran mostrados en este apartado, que España es un país de referencia en la cría y producción de este tipo de productos recalcando la fortaleza económica de

este sector consiguiendo unos resultados espectaculares en un periodo de tiempo no muy largo.

2.3 Mercados de destino

Tras haber realizado un exhaustivo análisis de las exportaciones en volumen españolas del subsector porcino y de haber comparado los beneficios monetarios que se obtienen de ella, se presenta con gran importancia ver los principales mercados de destino de estas transacciones económicas tomando datos de INTERPORC del año 2020. En el apartado anterior se ha hecho una breve aproximación porcentual de estos mercados, dividiendo las exportaciones entre Europa y el resto del mundo.

En 2014, Rusia impuso un veto a la producción agroalimentaria europea, lo que supuso un cambio en las empresas españolas pertenecientes a este sector, apostando por la diversificación de mercados. Como consecuencia, las exportaciones fuera de la Unión Europea se incrementaron e hicieron que China se convirtiese en el máximo importador de carne porcina, llegando a acaparar casi el 50% del total de la producción española. (Ríos, 2021). Dicho hito puede apreciarse en términos de número de toneladas exportadas a China en la siguiente tabla, lo que explicaría las enormes diferencias entre el resto de los países importadores.

PAÍSES	TONELADAS EXPORTADAS
Alemania	58.717
Bélgica	28.028
Bulgaria	35.193
China	1.391.246
Corea del Sur	54.256
Dinamarca	36.285
Eslovaquia	23.428
Filipinas	76.019
Francia	291.221
Hong-Kong	30.410
Hungría	33.373
Italia	187.518
Japón	111.332
Países Bajos	23.297
Polonia	79.871
Portugal	104.569
Reino Unido	61.618
Rumanía	60.049
Suecia	26.848

Tabla 1: Elaboración propia a partir de datos del ICEX (2019)

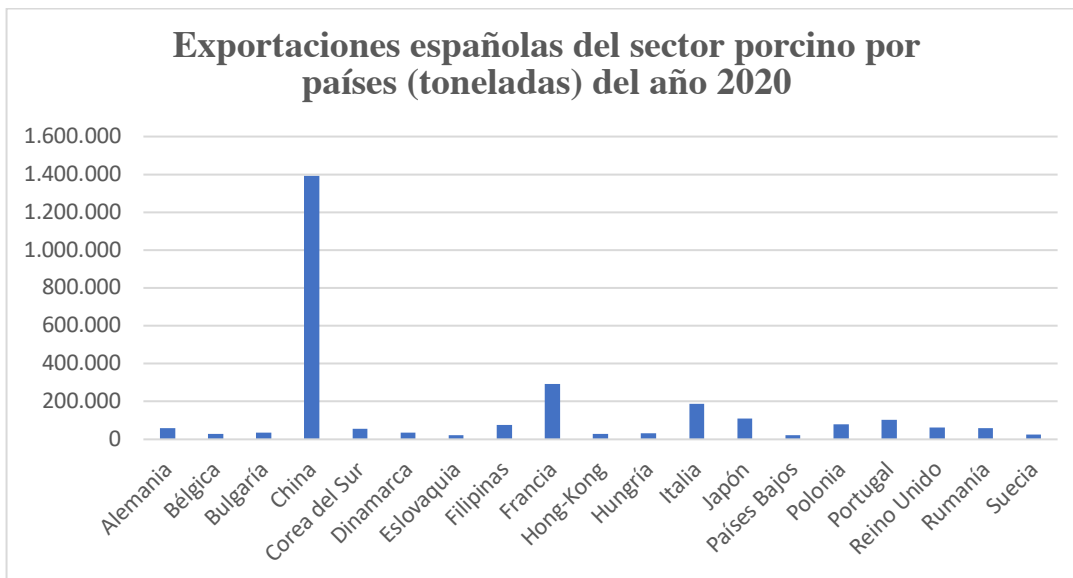


Figura 4: Elaboración propia a partir de datos del ICEX (2019)

Estas 2 anteriores tablas de elaboración propia muestran, por orden alfabético, el número de exportaciones realizadas por España en 2020 a diferentes países. China se posiciona como el primer país destinatario seguido de Francia y de Italia.

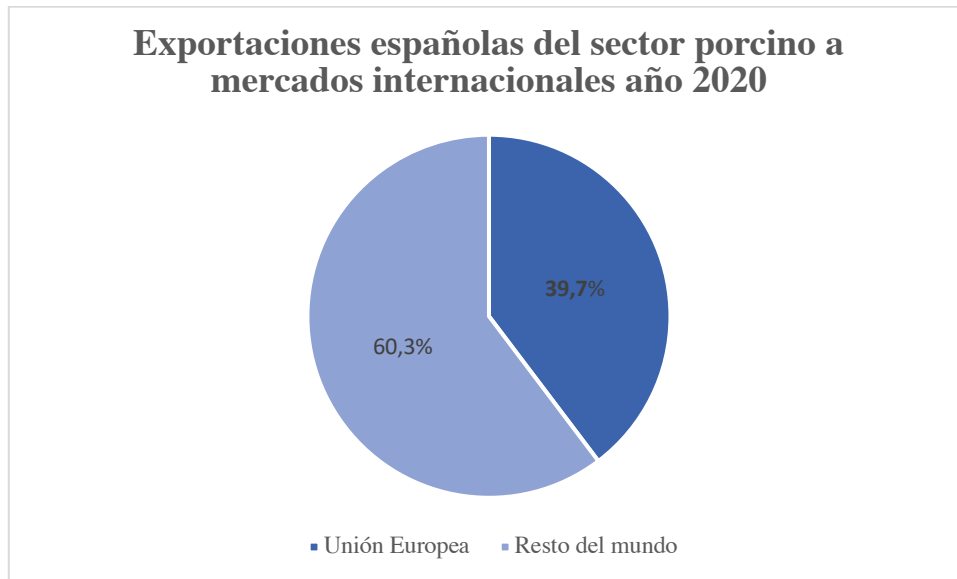


Figura 5: Elaboración propia a partir de datos del ICEX (2019)

- A. Europa:** del total de los 19 países mostrados en la anterior tabla y en las 2 gráficas, 13 de los países importadores pertenecen a la Unión Europea, después de que Reino Unido dejase de ser miembro de esta organización. No obstante, el mercado europeo se encuentra ya consolidado y por tanto se trata de un mercado maduro con poca explotación futura donde España ya se consolida como líder en exportaciones de este tipo de carne. Cabe resaltar el aumento de las tendencias de cambio de alimentación como el veganismo o el vegetarianismo, así como las asociaciones animalistas que se posicionan en contra del consumo de carne animal
- B. Sudeste Asiático:** los niveles de consumo en esta región son dispares debido a la diferencia en riqueza de los países que engloba. Se trata de una región que suscita especial interés para las exportaciones de este tipo de carne ya que “si al principio de esta década pasada las principales ventas en países terceros se dirigían a Rusia, tras el veto a las producciones agroalimentarias europeas que impuso este país en 2014, el sector centró el tiro en el sudeste asiático” (Ríos, 2021).
- a) Vietnam: se posiciona como el mayor consumidor de carne de cerdo per cápita de esta región. “Esta república se ha posicionado como el quinto mayor mercado del mundo y ha desarrollado una importante industria local. “Este cubre más del 80% de las necesidades de consumo doméstico, pero, no obstante, todavía ofrece un producto poco competitivo en un ámbito en el que

el factor determinante en la decisión de compra es el precio.” (ICEX, 2019). Sin embargo, debido a la creciente preocupación de los consumidores vietnamitas en cuanto a la seguridad alimentaria de los productos locales suscitada por los brotes de gripe porcina africana, la oferta de carne de cerdo se ha visto disminuida y es incapaz de satisfacer las necesidades de la república. Ello ha conllevado a que el aumento de las importaciones de productos de mayor calidad procedentes de diversos países entre los cuales se encuentra España. No obstante, a pesar de este incremento, Vietnam puede satisfacer su demanda y llegar a incrementarla una vez las autoridades vietnamitas consigan establecer una estrategia de reestructuración.

- b) Filipinas: España se posiciona como el segundo principal proveedor de carne porcina en volumen en Filipinas, sólo por detrás de Estados Unidos. (3tre3.com, 2019). “Con una población que supera los 106 millones de habitantes, Filipinas cuya economía crece a un ritmo superior al 6% anual, es el segundo mercado en importancia del Sudeste asiático, después de Vietnam”. (Europa Press, 2020). En 2020, el gobierno de Filipinas y el de España renovaron la autorización para que el estado español pudiese seguir exportando productos cárnicos porcinos a este primero. Sin embargo, el poder adquisitivo de la población es muy bajo y por ello no demandan apenas productos de calidad.

C. Asia Oriental: como se puede apreciar en la anterior tabla, los principales países importadores de productos porcinos españoles son Corea del Sur, Japón y China. Las economías de estos 3 países se encuentran en continuo crecimiento haciendo posible el surgimiento de una nueva clase media y de un aumento del poder adquisitivo de la región. Además, en los últimos años, la población a incrementado sus intereses en los productos occidentales.

- a) China: es el principal mercado de destino de los productos de cerdo español. En 2018, China y España firmaron 2 protocolos agroalimentarios de gran relevancia, lo que supuso la intensificación de la ampliación del porfolio de productos de cerdo al país chino (ICEX, 2018). El cerdo está muy arraigado en la dieta de la población china llegando a representar 2/3 del total del consumo de carne.

Consecuentemente, a pesar de ser el máximo país del mundo en producir carne porcina, su demanda no puede ser satisfecha haciendo que recurran a los mercados internacionales. Como he mencionado anteriormente, las exportaciones del sector porcino a este país en 2019 fueron de 663.891 toneladas y en 2020 de 1.391.246 toneladas, convirtiéndolo en un mercado de especial interés para las empresas españolas.

- b) Corea del Sur: el país presenta una alta demanda interna y es el noveno productor de carne porcina del mundo. Sin embargo, su industria de cerdo es ineficiente debido al bajo nivel de modernización que presenta, significando, por un lado, en una incapacidad del sector para satisfacer a toda la demanda, y por otro, en que los precios del exterior sean más competitivos. De este modo, Corea del Sur ha establecido acuerdos comerciales bilaterales con el objetivo de facilitar la entrada a competidores extranjeros y con el segundo objetivo de favorecer las exportaciones de este tipo de carne en su país. Sin ir más lejos, 2011 vio la eliminación de aranceles a la importación como consecuencia del tratado de libre comercio entre Corea del Sur y la Unión Europea. La carne de cerdo tiene una gran popularidad entre su población lo que hace que sea uno de los primeros países en consumición de carne de cerdo en el mundo, y que España sea el tercer productor de esta carne.

La crisis del COVID-19 afectó negativamente al consumo general de carne de cerdo en el año 2020, donde el consumo cayó en los locales surcoreanos, pero aumentó en el consumo de los hogares de Corea del Sur. Se estima una lenta recuperación del sector para el 2021 (3tres3, 2021).

- c) Japón: es actualmente el tercer país del mundo al que España exporta más carne de cerdo en cuanto a términos de valor viéndose superado por China y Francia, ya que Japón es uno de los países desarrollados que presenta la mayor dependencia alimentaria. Los japoneses presentan especial interés a la cultura y a la gastronomía española y en relación con la carne de cerdo, el 60% de las exportaciones agroalimentarias corresponden a productos procedentes del cerdo. Ello hace que la carne de cerdo sea el primer producto para comercializar en las exportaciones de España al país nipón. (ICEX, pp 3, 2021). En 2020, importó 923.835 de toneladas de carne de cerdo siendo un 7,4 % menores respecto a las

del año 2019 como consecuencia de la crisis del Covid-19. Además, la Unión Europea y Japón firmaron el Acuerdo de Libre Comercio que entró en vigor el 1 de febrero de 2019, lo que supuso nuevas oportunidades de negocio; reducción y/o eliminación de elevados derechos de aduanas japonesas, para empresas de varios sectores en los cuales destaca el de la alimentación.

Todo ello hace de Japón un mercado estratégico para España.

Como se ha visto a lo largo de este apartado, España es uno de los mayores fabricantes y exportadores de productos cárnicos a nivel internacional. De esta forma sus exportaciones representan un poco más de la mitad de lo que produce. En 2020, España se ha convertido por tercer año consecutivo, con un 11,6% de las exportaciones globales, en el primer exportador europeo y nivel mundial se encuentra superado por Estados Unidos y Canadá. A partir de lo expuesto anteriormente, se hace evidente la importancia de los mercados asiáticos debido a que los europeos se encuentran en una fase de maduración.

3.MARCO TEÓRICO

Una vez se ha visto la evolución del sector cárnico en España y los mercados principales a los cuales se destinan los productos de cerdo, comenzamos con el análisis estratégico.

Para posicionarse en un mercado nuevo, las empresas deben seleccionar una estrategia de entrada que les permita ser más competitivos a niveles internacionales. Tal y como afirma Carlos Serrano, Presidente de la Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España (Anice), “en el terreno internacional, es absolutamente necesario potenciar la actividad exportadora de las empresas, que es un factor estratégico para garantizar el futuro del sector”. Estas estrategias competitivas se reducen a 3: la diferenciación, el liderazgo en costes y enfoque, que este último se subdivide en enfoque de costos y enfoque de diferenciación.

La estrategia de liderazgo en costes supone que las empresas se encuentren próximas a las fuentes de materias primas, disponer de un alto poder de negociación con los clientes y proveedores y que sus costes del proceso productivo sean bajos.

La estrategia de diferenciación se lleva a cabo con la implantación de productos innovadores y de características únicas que aporte un valor extra al cliente y que generen gran interés entre los consumidores. En relación con el precio y la calidad, este debe de ser acorde a la calidad de lo que se está ofreciendo en el mercado y al público al que se dirige. “Una estrategia de diferenciación efectiva permitirá incrementar los precios a la valoración que el cliente tiene de la marca” (Puigdollers, 2019). Con ello, “se logra captar la atención, el reconocimiento, y de ser posible, la fidelidad de sus clientes...generando una ventaja competitiva que lo distinga y lo respalde en el tiempo” (Puigdollers, 2019).

En este capítulo se realizará un análisis interno del grupo Dompal que nos dirá si la empresa debe de optar por una estrategia de liderazgo en costes o optar por una estrategia de diferenciación para competir en el mercado.

3.1 Grupo Dompal

Domingo del Palacio (Dompal) es una empresa que comenzó a operar en 1962 cuando Don Francisco Martín Moreno, a través de su experiencia obtenida en el sector porcino y la de numerosas generaciones, cumplió su objetivo de comenzar sus actividades operativas. Fue constituida el 12 de junio 1978 con el objeto social de comercio al por

mayor de jamones y paletas y derivados cárnicos. El lugar escogido para la elaboración de su jamón ibérico fue Huelva, concretamente Jabugo en la Sierra de Aracena. Este emplazamiento presentaba las ventajas de una confluencia de elementos naturales y unas óptimas condiciones.

Su sede se halla en Alcobendas, Madrid y se especializa en la comercialización de carnes y jamón ibéricos y cuenta con más de 50.000 piezas de jamones y paletas ibéricas. En ella, “se encuentran sus oficinas, sede comercial e instalaciones de bodega, deshuesado y loncheado, almacenamiento, picking multiproducto y distribución” (Dompal, 2018). También disponen de un secadero de Jabugo en Huelva, que tiene una capacidad de cerca de 250.000 piezas para abastecer a los consumidores interesados en sus productos ibéricos.

Desde la fundación de Dompal, sus jamones ibéricos se han convertido en unos de los más valorados por grandes críticos y chefs de la gastronomía nacional y mundial estando presentes en los mejores restaurantes y tiendas gastronómicas de lujo del planeta. Además, han conseguido un elevado reconocimiento y, por ello, la empresa ha sido galardonada con significativos premios tanto a nivel nacional como a nivel internacional. En 2015 la empresa onubense fue la ganadora del mejor jamón ibérico de Castilla y León otorgado por la Asociación de Hosteleros de Castilla y León, en 2016 fue galardonada con el Premio al mejor jamón ibérico de bellota de Jabugo en los Premios Gasto & Cría del Grupo Planeta y obtuvo nuevamente el mismo premio de 2015 pero a fecha 2016 y 2017. En este mismo último año consiguió el Premio Alimentos de Segovia y en 2019 obtuvo 3 medallas de oro en la Feria Cárnica Internacional IFFA (Dompal, sf).

Por ello, “Domingo del Palacio se hace respetar entre los mejores, pues su fuerza en dar la mejor calidad en cada uno de sus jamones que son procesados y elaborados con la más alta calidad del mercado” (Proveedores.com, sf). Dentro de su gama de productos ibéricos, los productos gourmet de excelente calidad, han cobrado importancia en los últimos años y se han sumado al proceso de comercialización como elementos fundamentales.

“Actualmente, bajo la Dirección General de Juan Carlos Tejero, la empresa se ha consolidado como líder del sector, proyectándose al futuro con un nuevo Centro de Producción en Jabugo dotado con las certificaciones IFS y BRC que permitirán satisfacer las demandas más exigentes, apostando por la internacionalización de la empresa” (Dompal, 2014). Además, se encuentra entre el top 100.000 empresas de España y en el

ranking de empresas ocupa la posición 16.889 a nivel nacional, la posición 4.248 en la Comunidad de Madrid y la posición 121 en el ranking sectorial (EInforma.com, 2019).

Se trata de una empresa onubense de mediano tamaño que no cotiza en bolsa y que ha ido aumentando su número de trabajadores entre 2017 y 2018, pero en 2019, esta cifra descendió debido a la crisis sin precedentes del Covid 19. Dompal tiene entorno 25 y 50 empleados y posee 21 administradores o directivos. En 2020, su número de empleados era de 35 (Einforma, 2020).

Refiriéndonos a su situación financiera, sus ventas aportadas en el balance de su registro mercantil del año 2019 se encuentran entre 6 y 30 millones de euros. El resultado financiero de su último año es negativo debido a la caída de sus ventas en los 2 últimos años. Sin embargo, lejos de quedarse parada, la empresa ha avanzado en el año 2020 a la opción de venta online como estrategia para que sus ventas aumenten. Su capital social asciende a 574.446,16 euros.

En cuanto a su oferta de productos, se distinguen 3 tipos de jamones de bellota, los ibéricos 100%, ibéricos 75% e ibéricos 50%. En cuanto a las paletas, estas se encuentran disponibles para la venta en las mismas categorías que los jamones. También cuenta con jamones y paletas ibéricas deshuesadas de diferentes años de curado y con una amplia gama de embutidos como el lomo de bellota al 100%, 75% y 50% a obtener como piezas enteras o en lonchas. Paralelamente, comercializa con productos de cerdo blanco y con ultracongelados de cerdo ibérico.

En relación con su nueva planta de secado de Huelva, supuso una inversión para el grupo de más de 6 millones de euros, lo que simboliza su apuesta por Jabugo, donde sus jamones ibéricos han sido siempre el alma de su negocio. “La nueva planta tiene cerca de 5.000 metros cuadrados y capacidad para 200.000 jamones y paletas en estancia, con una superficie repartida en tres plantas, respetando la estructura tradicional de las instalaciones de jamón en Jabugo, con los secaderos naturales en la parte superior, la elaboración en la planta baja y en la parte de abajo, la bodega” (Dompal, 2018).

3.2 El modelo del diamante nacional

A través del modelo del diamante de PORTER, analizaremos las ventajas que hacen que, en nuestro caso, España, tenga una venta competitiva según 4 factores: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y, finalmente, la estrategia, estructura y rivalidad. Además, el modelo tiene en cuenta el

papel de gobierno en el país. Ello supone que podamos definir las características del país español que hacen que el Grupo Dompal tenga una ventaja competitiva

Condiciones de los factores

Los factores que envuelven a España y que actúan como fuentes de ventaja competitiva para las empresas.

- a) **Capital humano:** cuenta con excelentes profesionales dentro de nuestro sector analizado, partiendo de personal a cargo del cuidado del terreno, veterinarios, profesionales de mantenimiento de las instalaciones porcinas y con una administración cualificada y capacitada. Como resultado de los exigentes estándares de calidad que envuelve la producción de productos cárnicos como el jamón serrano, más personas son requeridas en el proceso productivo.
- b) **Recursos físicos:** las condiciones climatológicas de la región onubense y la fertilidad de su suelo juegan un papel decisivo en la selección de Huelva para la cría de cerdos ibéricos
- c) **Recursos de conocimientos:** nuestro país proporciona grados secundarios especializados en el sector primario destacando la Universidad de Ávila con el grado de Ingeniería de las Industrias Agrarias y Alimentarias, la Universidad de las Islas Baleares (UIB) y su grado en Ingeniería Agroalimentaria y del Medio Ambiente o el grado de la Escuela de Ingenieros Agrónomos de Ciudad Real en Ingeniería Agroalimentaria, entre muchos otros (Educaweb, sf). Además, dispone de centros que dependen del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación para trabajar conjuntamente en el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo con medidas para aumentar el desarrollo y la competitividad de este sector.
- d) **Infraestructura:** España dispone de una excelente red de infraestructura (agua potable o red eléctrica) que garantice el funcionamiento de las instalaciones de la empresa Dompal.

Condiciones de la demanda

- a) **Composición de la demanda:** del total de la demanda de productos alimentarios españoles, la demanda de carne fresca de cerdo en 2020 se ha visto aumentada en un 13,7% respecto al año 2019. El consumo per cápita en 2020 fue de 10,93 kilos, cifra un 13,4% superior a la consumida en el año anterior (pp191, 2020). Por otra

parte, el gasto anual en 2019 de los hogares españoles en carne de cerdo supuso en 2019 una cifra de 2.717,8 millones de euros.

- b) **Exigencias de los compradores:** las empresas del sector porcino deben de cumplir con las normativas legales y con las demandas de los consumidores. Por ello, se encuentran constantemente en un proceso de innovación para obtener los mayores estándares de calidad en el producto ofrecido para captar el mayor número de clientes
- c) **Pautas de crecimiento:** el consumo de carne a nivel nacional ha ido disminuyendo paulatinamente y encadena 6 años de caídas, donde en 2018, los españoles consumieron un 2,6% menos de carne que en 2017. Sin embargo, resulta interesante destacar que, según un informe de Justicia Alimentaria, el consumo de carne en el país española es 4 veces superior a las recomendaciones sanitarias y ecológicas (Tena, 2020). También debemos de mencionar que el único producto de carne que ha crecido a pesar de la tendencia descendente de consumo es la carne de cerdo como consecuencia de la diversificación de productos que ofrece.

Industrias relacionadas

Las industrias relacionadas con la producción de carne de cerdo son aquellas que muestran un apoyo y que resultan fundamentales para sus operaciones.

En primer lugar, nos encontramos con las industrias de alimentación animal las cuales se encargan del alimento de los animales, en nuestro caso, los cerdos, y ofrecen productos de elevada calidad. En España destacan Soficada Ibérica, Grupo Dibaq, Alma Trading, Nutrofar o Euroduna.

Seguidamente, los proveedores de equipamiento poseen una gran experiencia y un servicio altamente especializado. “En esta industria hay que destacar a Grantec, una empresa líder en el sector, que proporciona todo el equipamiento necesario para cada fase de desarrollo de los cerdos, desde la gestación hasta el engorde” (Muñoz, pp 29, 2019).

Finalmente, la industria veterinaria que se encarga por un lado de los procesos de seguimiento de salud de las reses y, por otro lado, del suministro de bienes sanitarios y nutricionales de los cerdos. Destacamos empresas del sector como Pedro Moñino García, Uso Único Profesional o Portavet s.a.

Concluimos que “la cadena de valor del porcino comprende numerosas actividades directas, que van desde la producción ganadera y la fabricación de piensos

(realizada por empresas de porcino) a la transformación (industria cárnica porcina) y comercialización mayorista y minorista de carne y productos del porcino” (Europa Press, 2021).

El Grupo Dompal obtiene una clara ventaja competitiva en cuando a la variable industrias de apoyo ya que todas las empresas nombradas en este apartado operan en el territorio español.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

- a) **Estrategia:** la estrategia comercial de Dompal se ciñe a las preferencias de los consumidores y a sus gustos. Como hemos visto en su historia, la empresa dispone de los recursos suficientes para hacer frente a la demanda gracias a sus instalaciones como su planta de secado en Huelva o sus oficinas en Madrid. Realiza una fuerte inversión en innovación y tecnología. Prueba de ello fue su posicionamiento comercial hacia las ventas online en 2020 debido a la bajada de sus ventas. Su estrategia comercial se basa en ofrecer productos de alta calidad para lograr un mayor reconocimiento del que ya tienen como entidad productora de productos derivados del cerdo. Además, se presenta como ventaja que su central de producción se encuentre en Huelva debido a las cualidades que muestra el lugar, y que su central de distribución sea la capital de España.
- b) **Estructura:** la empresa dispone de un personal cualificado y capacitado para el desempeño óptimo del negocio que llevan a cabo un proceso de seguimiento de los planes y de los programas bajo el cumplimiento de la ley vigente.
- c) **Rivalidad:** en España se encuentran numerosas empresas dedicadas a la explotación de cerdos, empresas de gran tamaño como Campofrío y empresas de mediano tamaño como Jamón Jarote, La Catedral del Jamón o Jamonsa España. No obstante, como hemos visto en el apartado anterior, Dompal presenta un negocio centrado cada vez más en los productos gourmet lo que significa una gran ventaja competitiva en el exterior.

Papel del gobierno

Dentro del sector porcino, el papel del gobierno ha generado tanto ventajas para este, como inconvenientes. El balance de dichos actos estatales se posiciona a favor de los beneficios obtenidos por las empresas dedicadas al porcino, sobre todo en estos últimos años de crisis sanitaria.

Ante la situación del coronavirus, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPAMA), proporciona subvenciones y ayudas como la destinada en 2020 con una cantidad de 10 millones de euros al sector porcino ya que durante el Estado de Alarma y, por consiguiente, el cierre de la restauración se convierte en uno de los sectores más amenazados (3tres3, 2020). Además, en el año 2021, el gobierno ha aprobado la modificación del real decreto de ordenación del sector porcino extensivo lo que “contribuye a mejorar la adaptación y especialización de este tipo de granjas y alinea las posibilidades de estas instalaciones con las que existen para las granjas intensivas” (MAPAMA, 2021).

3.2.1 Conclusiones modelo de diamante de Porter

El Grupo Dompal obtiene una ventaja de diferenciación a través de los productos de alta calidad que ofrece en el mercado, pero también a partir de los factores que proporciona España como país. Dichos factores han sido expuestos en el apartado anterior.

Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, los mercados europeos se encuentran saturados donde un gran número de empresas españolas operan en ellos, dificultando su entrada a ellos. A raíz del anterior análisis, se concluye estableciendo que el Grupo Dompal, presenta una serie de variables clave para su internacionalización:

1. Alta competencia en mercados europeos
2. Oportunidades en los mercados surasiáticos
3. El crecimiento como fin (aumento de ventas)

4.PERFIL ESTRATÉGICO DE JAPÓN

4.1 Factores determinantes en la internacionalización

Como ya he mencionado anteriormente, los mercados europeos al encontrarse bastante explotados no resultan de especial relevancia para nuestro caso de estudio y por ello, los dejaremos de lado. Comenzaremos en centrarnos en los mercados surasiáticos debido a lo estudiado en el apartado de mercados de destino. Tras el siguiente análisis de este apartado, estableceremos que Japón es el mercado más atractivo para la empresa española del sector de carne porcina.

Los factores determinantes en la internacionalización de la empresa en Japón:

1. **Acuerdo de Libre Comercio:** El 1 de febrero de 2019, entró en vigor el Acuerdo de Libre Comercio entre la Unión Europea y Japón lo que significó para el sector porcino una supresión de derechos de aduana japoneses y “en lo que se refiere a la carne de cerdo, existirá un comercio libre de derechos para la carne transformada y casi libre de derechos para la carne fresca” (3tres3, 2019). Consecuentemente, el volumen de las exportaciones españolas siguió aumentando y se protegieron en el mercado nipón denominaciones de origen españolas.
2. **Volumen de importaciones:** como se ha visto en apartados anteriores, las importaciones por parte de Japón con procedencia España, han crecido considerablemente
3. **Renta per cápita:** se trata de uno de los países del mundo con mayor renta per cápita siendo esta en 2020 de 35.059 euros. Actualmente, el consumo y gasto per cápita de carne de cerdo muestra una tendencia en extensión.
4. **Consumo:** Japón es el sexto país del mundo en demanda de carne porcina por volumen superado por el gigante chino, Estados Unidos, Alemania, Rusia y Brasil. “El consumo de carne en el país ha experimentado en los últimos años un progresivo aumento, en paralelo a la creciente influencia de la cocina occidental y la disminución del consumo de pescado” (ICEX, pp 4, 2021).
5. **Condicionantes geográficos:** la lejanía geográfica del país no es un impedimento para las exportaciones porcinas en general, aunque si lo es en cuanto a productos frescos de este tipo en competencia con los productos americanos. Sin embargo, al tratarse del producto gourmet del jamón ibérico, este condicionante no presenta gran relevancia

4.2 Análisis Porter

Con el fin de profundizar en el análisis del sector porcino japonés, utilizaré a continuación el modelo de las 5 fuerzas de PORTER. El objetivo de dicho análisis es examinar las oportunidades y las amenazas que pueden influir en la internacionalización de Dompal.

Los elementos estructurales del entorno del sector son las siguientes y es la empresa la que evalúa su situación frente a las 5 fuerzas del modelo de PORTER

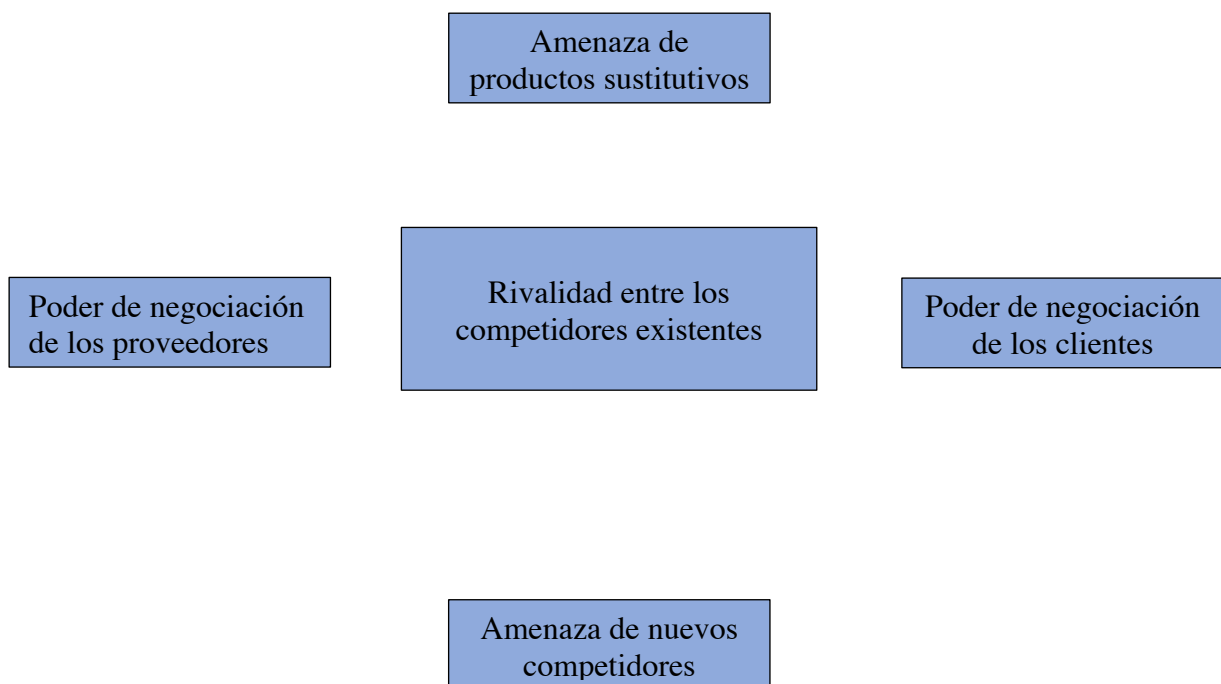


Tabla 2: Elaboración propia modelo de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

A pesar de las anteriormente mencionadas reducciones de los tipos arancelarios en las exportaciones a Japón, el mercado japonés posee grandes barreras en su sistema de distribución. El sistema de distribución del país es complejo y largo pero muy eficaz. Se encuentra compuesto por un número elevado de intermediarios, minoristas y mayoristas en las relaciones comerciales, las cuales se perpetran tradicionalmente entre entidades del país bajo una enredada red de autoabastecimiento desde hace bastante tiempo. “Al ser un sector intensivo en trabajo, con cadenas muy eslabonadas y servicios muy rápidos y

continuos en numerosos puntos de venta, se encarecen considerablemente los productos para el consumidor final” (ICEX, sf).

Sin embargo, en los últimos años los canales de comercialización japoneses se han simplificado y consolidado. Ello ha supuesto la eliminación de varios intermediarios comerciales lo que a su vez a producido una reducción de los costes. Actualmente, las posibilidades de fundar contratos directos entre minoristas y los grandes proveedores son mayores. Sin embargo, “es un sistema en el que dominan las relaciones de confianza a largo plazo entre los agentes, basadas en los siguientes principios: el cumplimiento estricto de los plazos de entrega, el suministro de cantidades muy precisas y el alto valor de los servicios postventa” (ICEX, sf). Dicho de otro modo, se hace de vital importancia que el exportador encuentre un socio importador o un socio distribuidor en relación, por un lado, de su público objetivo y, por otro lado, del lugar donde quiera realizar sus ventas. Las relaciones en el país nipón nacen envueltas en un proceso lento, pero se encuentran basadas en la confianza mutua, resultando en una durabilidad comercial.

La calidad se presenta como otro punto importante en el éxito del proceso de internacionalización, donde la marca de las empresas europeas debe de ir ligada a la calidad y al valor añadido del producto, para su perdurabilidad en el mercado japonés y deben de saber adaptarse al sistema de respuesta rápida. Paralelamente, otro elemento que aporta éxito en dicho mercado es la presencia local, aunque los costes de institución y sostenimiento sean altos, son fundamentales como estrategia de presencia en él a largo plazo.

De dichas afirmaciones se arrojan las siguientes conclusiones.

En primer lugar, presentar los precios más bajos del mercado no es un elemento primordial ya que “los consumidores son relativamente menos sensibles al precio que en otros mercados, prefieren pagar un alto precio por un producto de calidad que un bajo coste para un producto mediocre” (P, López, 2015). Por ello, para internacionalizarse en el país, las relaciones de confianza; con un previo proceso de adaptación a la forma de operar de los mayoristas, con los socios japoneses son la clave del éxito. Tal es así que se establece que “entrar en Japón no es fácil, pero las compañías que lo han conseguido suelen tener una relación duradera y fructífera con sus distribuidores y clientes, por lo que el esfuerzo vale la pena” (P, López, 2015).

Y, en segundo lugar, la calidad y la excelencia del producto son factores necesarios en el exigente mercado japonés ya que este no admite fallos o defectos en la presentación del producto. “La calidad es fundamental y el cuidado por el detalle es clave,

tanto en el producto que realizas como en el modo en el que se lo ofreces” (P, López, 2015).

De esta forma, la amenaza de nuevos competidores no supone un problema relevante en el corto plazo, puesto que la pieza fundamental para fundar lazos con los distribuidores es obtener su confianza. A largo plazo, los países que continúen en esta línea y que hayan establecido vínculos comerciales continuos se prestarán como competidores amenazantes.

Rivalidad entre competidores:

A mayor rivalidad entre los intereses de los diferentes competidores, mayor grado de riesgo en la exportación de bienes al país. A través de la siguiente tabla de elaboración propia, analizaré las tendencias de la producción de porcino en Japón y la más que necesaria presencia de países exportadores de este tipo de carne.

Japón ha sido un país importador de carne porcina ya que su producción no cubre la demanda de la nación. En los últimos años, la producción no ha aumentado apenas como consecuencia de las catástrofes naturales vividas en el país en 2011 y también por la Diarrea Epidémica Porcina, hitos que hicieron que la producción de alimentos derivados del cerdo disminuyese. La crisis del Coronavirus también ha provocado que los niveles de 2020 bajasen respecto a años anteriores. A través de la siguiente tabla, se muestran los datos correspondientes a los años 2019 y 2020 en relación con la evolución del mercado de la carne de porcino en Japón basado en la producción, en las exportaciones y en las importaciones.

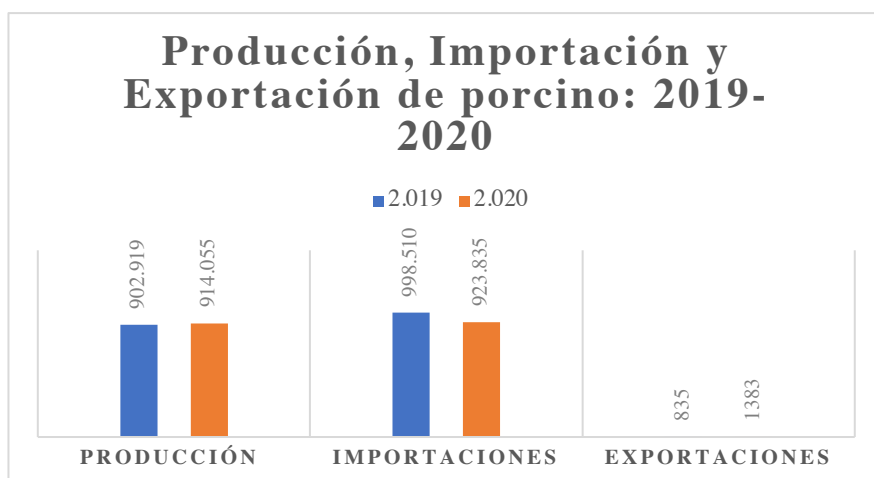


Figura 6: Elaboración propia a partir de datos del ICEX (2019)

Como consecuencia, los competidores de Dompal en Japón son aquellos que exportan carne de porcino al país. A su vez, los productores locales “han tratado de mantener su cuota de mercado mediante la distinción de la carne local a través de la calidad del producto *Made in Japan*, de forma que pueda considerarse el origen local como un valor añadido” (ICEX, pp 10, 2021). No obstante, no entran dentro de nuestro análisis debido a que su oferta no puede satisfacer a la demanda japonesa, aunque sí que se toma en consideración la estrategia del Ministerio de Agricultura, Pesca y Silvicultura japonés (MAFF) de remodelar la industria agroalimentaria de su país. En vista a la aprobación del 13 de abril de 2020, de un paquete de ayudas de 95000 millones de yenes a ganaderos de los cuales 33.345 millones pueden ser pedidas por actores del mercado de cerdo local, será necesario su análisis en los años siguientes. Esta acción ha sido llevada a cabo ya que la entrada de carne importada al país con precios más competitivos puede llegar a hundir aún más a la producción nacional de Japón.

Como resultado, “nos encontramos ante un mercado donde el incremento de los costes de producción nacionales se combina con la presión por reducir el precio de venta de los productos extranjeros...solo las grandes explotaciones o aquellas con un valor diferenciado tienden a sobrevivir” (ICEX, pp 10, 2021).

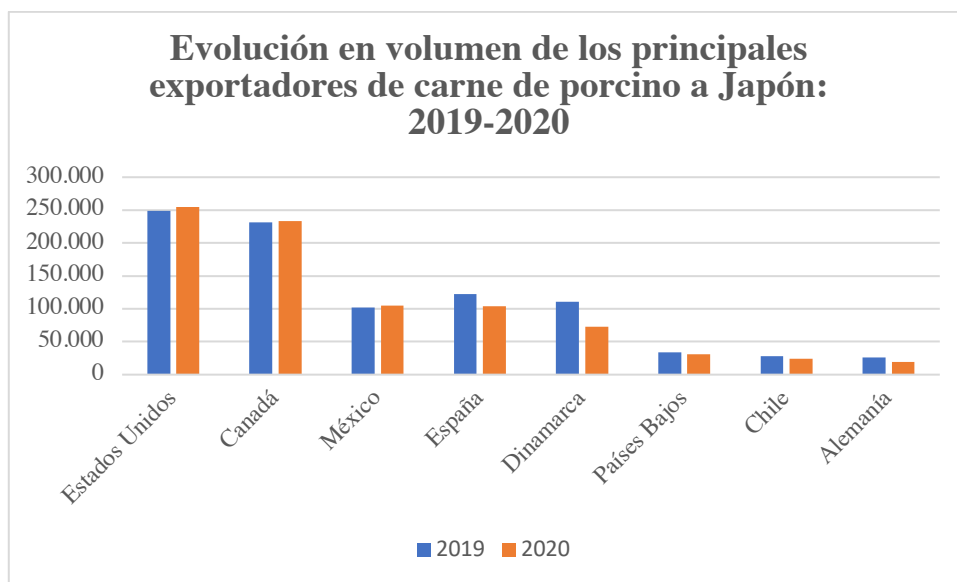


Figura 7: Elaboración propia a partir de datos del ICEX (2019)

En la tabla anterior, se muestran los principales países competidores en volumen de exportaciones porcinas a Japón. Los 5 actores extranjeros más importantes en Japón;

aglutinando el 86% de las exportaciones en 2020, son Estados Unidos, Canadá, México, España y Dinamarca.

Estados Unidos es el primer proveedor de carne porcina en Japón seguido de Canadá, realizando conjuntamente el 54,2% de las exportaciones en 2020. El papel de EE. UU en cuanto al valor de las exportaciones ha disminuido un -3,8% desde 2016 hasta 2020, mientras que el país canadiense las ha aumentado en un 31,92% en el mismo periodo (ICEX, pp 13, 2021). Estos 2 países ocupan las primeras posiciones como exportadores debido a su cercanía geográfica al mercado japonés respecto a la de los países europeos como es el caso de España.

Como ya he mencionado anteriormente, nuestro país ocupa la tercera posición como exportador de carne porcina en Japón simbolizando un aumento por valor de las exportaciones en el mismo periodo anterior que Estados Unidos y Canadá de un 20,6%.

En el caso mejicano, el país es el cuarto exportador viendo sus exportaciones por valor incrementarse en un 38,4% durante el citado periodo.

El país danés ha experimentado en el periodo 2016-2020 un ritmo de exportación constante pero sus exportaciones cayeron en el último año registrado.

Países de menor importancia en cuanto a exportaciones al país japonés son Países Bajos o Chile. Actualmente, Alemania presenta una rivalidad menor en el mercado de las exportaciones en Japón ocasionada por la confirmación de brotes de Peste Porcina Africana (PPA) en su ganado en el año 2020, significando la pérdida de rentabilidad del sector debido a la bajada de hasta un 40% del precio de venta de sus cerdos. Además, el país germano ha visto como numerosos países asiáticos entre los cuales se encuentra Japón, interrumpiesen el flujo comercial de este tipo de carne con el país actor.

Tanto Chile como México tienen una ventaja sobre el resto de los países mencionados ya que en 2015 procedieron a la firma de un acuerdo de libre comercio permitiéndoles exportar a unos tipos muy bajos y, por ende, vender a precios más bajos que la competencia.

A pesar de contar con grandes países como competidores en este sector, España, sin presentar las ventajas arancelarias instituidas en el año 2019 con Japón, consiguió elevar sus exportaciones al país. Con la puesta en marcha del Acuerdo comercial entre ambos socios, se presenta un panorama internacional exportador en el país oriental, muy prometedor para España y para sus empresas dentro del sector porcino, así como para aquellas que buscan la internacionalización en este mismo sector. Se presenta pues una

tendencia positiva de alta cuota de mercado en Japón, con grandes expectativas favorables a largo plazo.

Competencia de productos sustitutivos

Respecto a la demanda japonesa de carne, “la tendencia en Japón hacia el consumo de productos cárnicos, que normalmente se consumen como plato único, y la mayor preocupación de los japoneses por la salud, han puesto de moda los productos bajos en grasas y en sal” (El sitio porcino, 2016)

En referencia a los productos que pueden actuar como productos sustitutivos a la carne de cerdo son la carne de vaca y la carne de pollo. En 2019, Japón se posicionó como el séptimo país consumidor de carne mundial, séptimo como consumidor de carne de bovino y octavo en carne de procedente del pollo (Consejo Mexicano de la Carne, 2019).

El mercado de la carne de vacuno en este país se halla en una fase madurez, pero con perspectivas positivas a corto plazo. El consumo per cápita de carne de vacuno ha seguido durante los últimos años una tendencia alcista y se estima que para 2027, aumente hasta los 7,19 kilos. La región de Hokkaido en Japón es la región que más consume este tipo de carne debido a su tradición culinaria de este producto. El consumo de este tipo de carne se da entre los grupos de edad jóvenes de entre 15 y 29 años habiendo decaído en los últimos años a favor de un consumo localizado entre la población mayor de entre 50-59 años y de más de 70 debido a sus beneficios encontrados para la salud y debido a su alto contenido en proteínas (Eurocarne, 2020).

Nos encontramos con otro producto sustitutivo de raza bovina originaria de Japón, la carne de wagyu. Este producto tiene un precio elevado lo que ha hecho que su consumo se vea reducido a restaurantes de lujo y que sea sustituido por un consumo de carnes procedentes del extranjero de precio menor pero también alta calidad. Este producto ha encontrado su hueco en mercados estadounidenses o australianos.

El consumo de carne de pollo ha aumentado su popularidad ya que ofrece precios más económicos respecto a los del resto de las carnes llegando a posicionarse en 2018, como la carne más consumida en el país y a su bajo contenido en grasas. El incremento de consumo de este tipo de carne se debe también y en gran medida a las tiendas 24 horas *Seven Eleven* como consecuencia de la venta en estos establecimientos de una pechuga de pollo cocida con varios condimentos. “Este producto tiene una gran popularidad entre las personas de mediana y avanzada edad, especialmente las mujeres, al tratarse de un alimento saludable con pocas calorías, un alto porcentaje de proteínas y pocos azúcares,

lo que ha animado a otras tiendas de conveniencia y supermercados a comercializarlo también” (Sociedad, 2018).

Según un estudio estadístico realizado por el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca en función de la distribución de carne de ave en el país nipón, se establece que las sumas de despacho de pollos continuarán incrementándose en el futuro (Sociedad, 2018).

Paralelamente, creo oportuno mencionar a la carne de oveja, aunque tenga una presencia menor en el mercado japonés. Este tipo de carne presenta la ventaja de que se encuentra muy arraigada en el país. El consumo de este tipo de carne se limita a un tipo de barbacoa japonesa conocida como *jingisukan*, consumida principalmente en establecimientos de Hokkaido o en restaurantes extranjeros como los de alta cocina francesa (Eurocarne, 2020). Los consumidores han empezado recientemente a demandar carne ovina en supermercados y grandes almacenes ya que aprecian la calidad, los altos valores nutricionales, el sabor o su bajo porcentaje de grasa de este producto cárnico. Sin embargo, ha muchos consumidores japoneses no les gusta este tipo de carne debido a que les resulta fuerte su sabor.

Como conclusión, la única carne que pueden llegar a ser el principal producto sustitutivo indirecto de la carne de cerdo es la carne de pollo. No es un producto sustitutivo directo dado que tiene una calidad inferior al producto ofrecido por Dompal.

Poder de negociación de los proveedores

Al tratarse del sector porcino, el primer proveedor de la cadena de valor son las granjas de cerdos convirtiéndose en el poder de negociación relevante en nuestro caso de estudio.

Dicho poder de negociación es bajo debido en primer lugar, al amplio número de empresas exportadoras de carne de cerdo a Japón y, en segundo lugar, al acceso libre a la abundante información de los competidores respecto a los productos que se ofrecen. De este modo, la información relevante sobre las ganancias y los gastos en manos de los competidores deja a los proveedores con un bajo poder de negociación (Muñoz, pp ,45 2019).

Además, en el caso japonés, “las disputas se resuelven mediante negociaciones y por medio de un largo proceso de compromiso entre las partes involucrada... imponiendo la confianza... la costumbre y la tradición de proporcionar toda clase de información y de discutir los detalles del negocio” (Gámez, 2007). Ello agrava la situación de los proveedores ya que, aunque estos huyan de los conflictos, las empresas extranjeras

disponen de un gran número de proveedores alternativos a los cuales acudir en caso de ruptura de las relaciones comerciales con sus primeros suministradores.

Poder de negociación de los consumidores

El consumidor japonés presenta una gran curiosidad por probar productos nuevos y presta especial admiración por los productos extranjeros alimenticios, hecho que explica, junto con el auge del turismo, el aumento de la demanda de este tipo de productos (Procolombia, 2021). Además, son complejos y diversos en gustos e intereses, habiendo pasado de buscar las necesidades tradicionales a los caprichos o deseos occidentales, hecho que afirma que el 80% de las compras de estos consumidores correspondan a compras no planificadas.

En cuanto a las compras alimentarias, el consumidor japonés presenta un alto nivel adquisitivo y es muy exigente en cuanto a la calidad y a la frescura del producto, buscando un valor añadido a la hora de comprar. Este valor añadido y el sentimiento de exclusividad lo encuentra en los productos alimenticios extranjeros. Baste recalcar la importancia de la dieta mediterránea entre su población ya que se trata de una alimentación baja en grasa y una forma de comer más saludable.

El consumo y gasto per cápita de la carne de cerdo se encuentra desde hace varios años en aumento. En cuanto al jamón español, su consumo se encuentra fuera de los hogares japoneses; limitado a ocasiones especiales, por medio del canal Horeca; donde se puede comprar patas de jamón, sobre todo en los restaurantes españoles en Japón. Al mismo tiempo, la compra de este bien es en formato en lonchas y se realiza en los supermercados japoneses, principalmente en tiendas de alta gama. La percepción de los japoneses sobre el jamón es de ser un producto gourmet “limitado a sectores reducidos de la población que buscan la calidad y la exclusividad de su sabor y que están dispuestos a pagar un precio alto por ello” (ICEX, pp 5, 2021).

Como conclusión, se hace evidente que los consumidores que demandan productos cárnicos de cerdo siendo España el país de origen de este, son personas con una baja sensibilización al precio de dichos tipos de productos debido a su alta tasa de ahorro per cápita y a sus altos niveles de ingreso per cápita. Consecuentemente, el poder de negociación de los compradores resulta ser relativamente bajo, ya que se encuentran dispuestos a pagar el precio de compra exigido, al catalogar a los productos españoles de cerdo, productos gourmet y al no disponer de una extensa variedad de marcas españolas de jamón.

4.2.1 Conclusiones análisis PORTER

Una vez concluido el análisis de las 5 fuerzas de Porter, sacamos las siguientes conclusiones:

- El Acuerdo de Libre Comercio entre la Unión Europea y Japón hace que España crezca como país exportador a pesar de la alta competencia internacional analizada previamente
- La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector porcino japonés es mínima debido a la importancia japonesa de relaciones comerciales estables y duraderas con sus socios
- No existe un producto de calidad catalogado como gourmet o de categoría superior que pueda sustituir o competir con el producto ofrecido por el Grupo Dompal
- El producto ofrecido por Dompal presentará un poder de negociación mucho mayor que los que ofrecen las granjas locales japonesas

1.3 Análisis Pestel

Se establece un análisis estratégico del país de destino, Japón, puntualizando los factores recogidos en el análisis PESTEL y en otros aspectos como la demanda, la oferta, precios, percepción del producto, las condiciones de acceso del jamón ibérico al mercado nipón, así como su distribución. El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para identificar los factores del entorno exterior que supongan ser amenazas u oportunidades para las empresas. A partir de este marco, analizaremos los factores políticos, profundizaremos en los factores económicos, estudiaremos los factores sociales, explicaremos los factores tecnológicos, identificaremos los factores ecológicos y ambientales pertinentes a nuestro caso de estudio, y, finalmente, describiremos los factores legales.

Para evaluar el entorno general de Japón, haremos uso de la herramienta PESTEL, que nos permite juzgar las 5 grandes áreas que envuelven a un país: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. De esta forma, conoceremos la viabilidad de la internacionalización de la empresa en Japón en base al atractivo que presenta el mercado nipón en relación con las ventajas y desventajas a la hora de la exportación.

Análisis político

Japón es una monarquía constitucional, caracterizada por una democracia parlamentaria, donde el pueblo; aquellas personas mayores de 20 años votan por sufragio universal al Parlamento, y este último designa de manera democrática y cada 4 años, a unos de sus miembros como Primer Ministro o jefe de gobierno. El actual Primer Ministro es Yoshihide Suga. A su vez, Japón cuenta con la figura del Emperador, siendo este el jefe de Estado. Actualmente y desde 2019, el Emperador nipón es Naruhito. El país nipón tiene un gobierno descentralizado, distinguiendo el gobierno central del local. La coalición en el gobierno se compone del Partido Liberal Demócrata y Komeito. Según el Índice de Corrupción del sector público en Japón, el país ha obtenido 73 puntos lo que significa que los japoneses tienen un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental. (Datosmacro, 2020)

El entorno político interior japonés es estable, pero tiene países vecinos muy poderosos con los cuales tiene largas relaciones diplomáticas históricas. Además, presenta disputas territoriales y desacuerdos políticos con numerosos países como Rusia, China, Corea del Sur o Corea del Norte.

Japón presenta una situación política internacional estable puesto que se trata de un país miembro y respetado por las organizaciones internacionales como la FAO, la OCDE, la ONU, el FMI o el Banco Mundial entre otros, siendo miembro del G8 y respetado a todos los niveles. España y Japón presentan relaciones diplomáticas desde el siglo XVI y en 2013, los 2 gobiernos firmaron la creación de la “Asociación Española-Japón para la Paz, el Crecimiento y la Innovación” una declaración que ha hecho posible la mejora de las relaciones diplomáticas entre los 2 estados.

<https://www.eumed.net/rev/japon/15/fr.html>

- Análisis económico

Japón es la tercera economía más grande del mundo por volumen de PIB y la segunda más grande de Asia. Se trata de una economía fuertemente terciada donde el sector primario y secundario tienen una menor influencia en esta misma. Tiene un tipo de economía mixta donde el gobierno trabaja de una manera conjunta con las industrias.

Japón se posiciona como uno de los países con mayor volumen de importaciones en el ranking mundial.

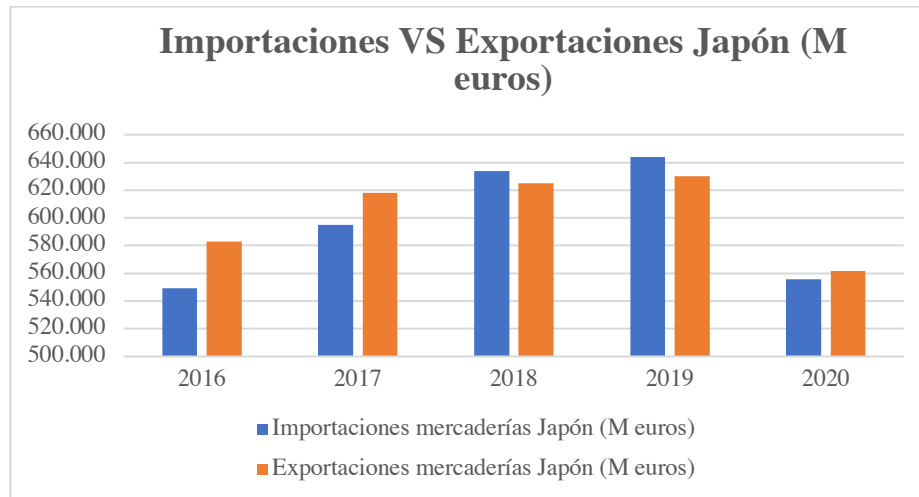


Figura 8: Elaboración propia a partir de datosmacro (2021)

Las exportaciones globales de Japón en 2016 fueron de 582.755,80 M, y en 2017 de 618.154,60 M, cifras que superaban a las importaciones 549.036 M y 594.934 M respectivamente. En los siguientes años, las importaciones crecieron y superaron a las exportaciones. Sin embargo, en 2020 tanto las exportaciones como las importaciones se contrajeron donde estas primeras cayeron un 10,9% respecto a 2019 y las últimas descendieron un 13,74% respecto al año anterior. (Datosmacro, 2021).

En referencia al sector porcino y a las relaciones económicas bilateral entre ambos países, las exportaciones españolas en 2020 de carne de cerdo alcanzaron las 103.643 toneladas y en términos monetarios representaron unos 462 millones de euros, implicando un aumento en el valor exportado del 20,6% durante los últimos 4 años.

Según el ranking Doing Business que se encarga de clasificar a los estados según las facilidades que ofrecen para hacer negocios, Japón ostenta la 39 plaza de los 190 países que lo conforman. Las empresas japonesas tienen que pagar un impuesto corporativo en relación con los ingresos que generan en el país y fuera de sus fronteras. Este impuesto es del 23,2% aunque el gobierno está trabajando en reducirlo al 20% a las compañías que estén dispuestas a aumentar los salarios de sus trabajadores y a aquellas que impulsen el gasto de capital nacional. Paralelamente, las empresas extranjeras que operan en el país nipón tienen que pagar el impuesto solo del ingreso que obtienen de sus operaciones en el Japón.

Japón lleva a cabo una política monetaria fuertemente expansiva debido a los bajos niveles de crecimiento económico de los últimos años, Su deuda pública de 2019 asciende a 10.800.675 millones de euros convirtiéndose en el segundo país por volumen

de deuda que significa el 234,86% de su PIB haciendo que sea el país más endeudado del mundo. (Datosmacro, 2020). Consecuentemente, la deuda por habitante japonés asciende a 85.591 euros, siendo estos los más endeudados de la tierra. No obstante, “esta deuda no supone un peso insostenible...según los datos más recientes del Banco de Japón, los intereses de la deuda suponen un 9,4% de los ingresos públicos, apenas un 1,66% del PIB...los intereses de la deuda son actualmente negativos: de un -0,04\$ en el bono a 10 años...el Banco de Japón ha advertido que comprará toda la deuda que haga falta para mantener los precios a ese nivel mientras dure la crisis sanitaria” (Ventura, 2020). No obstante, el país mantiene unos niveles de consumo elevados y una de las mayores rentas per cápita siendo esta de 35.059 euros en 2020.

En cuanto a la tasa de desempleo, Japón es el país con menor tasa siendo un 2,8%.

Baste mencionar el Acuerdo de Asociación Económica entre Japón y la Unión Europea de 2019 donde el Embajador de Japón estableció “el marco estratégico para alcanzar el mayor crecimiento de ambas zonas estaba preparado, la pandemia ha golpeado con fuerza a las economías española y japonesa. Sin embargo, toda crisis esconde nuevas oportunidades” y manifestó así su confianza en superar juntos los retos de esta crisis para “recuperarnos y crecer mano a mano hacia una sociedad mejor” (Empresa Exterior, 2020).

- Análisis social

Japón se encuentra en la décima posición de los países más poblados del mundo. Japón se enfrenta a una serie de desafíos sociales. El envejecimiento de la población y la disminución de la tasa de natalidad. El número de nacimientos por cada 1000 habitantes en 1 año en Japón en 2018 fue de 7,4% y en 2020 de 7,2%. El índice de fecundidad de 2018 fue de 1,42 y actualmente es de 1,4. Este índice se encuentra por debajo de la cifra mínima para la fecundidad de reemplazo, 2,1 por mujer, lo que supone que una pirámide de población estable no esté garantizada.

Paralelamente, la esperanza de vida ha ido aumentando durante los últimos años siendo de 81 años la de los hombres, mientras que la de las mujeres es de 87 años. Japón se enfrenta a una reversión de su pirámide poblacional lo que le ocasionará en un futuro no muy lejano, con indicios ya presentes en su sociedad, problemas tales como una reducción de la población activa, la imposibilidad de pago de las pensiones de los jubilados y un incremento de la deuda. Al nacer menos gente, la población disminuye y

aumenta el número de personas mayores que se encuentran dentro de la categoría de personas que no tienen edad de trabajar. “En 2025, una persona de cada tres será mayor de 65 años en Japón y una de cuatro tendrá más de 75” (García, pp 6, 2021).

“Las estadísticas revelan una estructura social en Japón que cada día depende más de los trabajadores extranjeros a medida que la población activa autóctona se contrae debido a la baja tasa de natalidad y al envejecimiento demográfico” (Sociedad, 2020). Consecuentemente, muchos políticos están destacando una política de inmigración integrada para atraer trabajadores extranjeros vitales para el país, y reducir así las brechas de habilidades creadas por las 2 variables anteriores.

De tal manera, los factores culturales juegan un papel esencial en el país. Año tras año, Japón ha ido nutriéndose de las culturas occidentales a través del turismo o de eventos culturales como el Foodex, una feria anual de alimentación en Japón donde España participa. Existe una afinidad cultural entre España y Japón donde estos últimos admiran la cultura española: la arquitectura, el arte, el ocio, la gastronomía o el deporte. En relación con la gastronomía, los alimentos españoles son protagonistas en Japón donde estos son conocedores de los beneficios de la dieta equilibrada española.

Con relación al turismo, España se encuentra en la quinta posición como destino turístico para los japoneses. Los últimos datos obtenidos del estudio de JTM Tourism Research y la OET de Tokio, revelan que los turistas de Japón prefieren buscar experiencias en España y descubrir las nuevas tendencias recalcando el interés por las experiencias gourmet (Hosteltur, 2019).

- Análisis tecnológico

Japón es un país innovador, líder mundial en tecnología con el quinto puesto, donde la gran mayoría de las innovaciones se realizan a través de emprendedores y pequeñas y medias empresas, con el objetivo de mejorar los problemas a los que se enfrenta su sociedad. “En todas las iniciativas, servicios y productos de innovación tecnológica de Japón, siempre subyacen varios elementos comunes: envejecimiento de la población, escasez de mano de obra, cuidado de la salud y bienestar social, problemas energéticos, prevención y respuesta a los desastres y competitividad de la economía” (García, pp 17, 2021). Se ha convertido en uno de los principales países en entender su relevancia mundial y en querer demostrar la posibilidad de crecer a pesar de las desventajas que presenta como país productor y potenciador de innovación. El 80% de la totalidad de los

fondos de Inversión y Desarrollo provienen del sector privado lo que recalca su importancia en I+D. Japón es el tercer país con mayor cantidad de patentes donde las empresas japonesas de electrónica de consumo son las que mayores solicitudes piden.

Además, es conocido por sus inversiones en investigación científica y las contribuciones en varios campos tales como la maquinaria, los vehículos, la electrónica, la óptica o robótica industrial entre otros muchos. Este último es el que más crecimiento ha experimentado en la última década. Las 5 tendencias tecnológicas del país actuales son: el internet de las cosas, robótica (fabrica 1/3 de todos los robots industriales), el 5G, las tecnologías del Big Data y la Inteligencia Artificial. Por ende, podemos decir que la revolución industrial que vive Japón se lleva a cabo a través de la robótica (Zalduendo, 2018, p. 13).

- Análisis ecológico

Japón es conocido por ser una de las economías más industrializadas de Asia y por ser el país menos contaminante del mundo. No obstante, a principios de los años 2000, el país era uno de los más contaminantes del mundo. Esto fue posible gracias a la gran cantidad de medidas que ha acogido para aminorar los efectos del cambio climático, generalmente centrados en la contaminación del aire.

En 1993, se produjo la reorganización del sistema legal en cuanto al medio ambiente y se creó la *Ley básica del ambiente y leyes relacionadas*. La ley incluye la restricción de emisiones industriales; productos; utilización de la tierra y de basuras; la mejora de la conservación de energía; la promoción del reciclaje; el arreglo de los programas de control ambiental y de contaminación; y las correspondientes sanciones para los infractores” (Centro de estudios Asia Pacífico, pp 44, 2016).

Con respecto a lo anterior, el Ministerio de Medio Ambiente gestiona acuerdos con los gobiernos locales el sector privado y ciertos grupos de la sociedad civil, con el objetivo de establecer las siguientes acciones: controles alternativos de nuevos métodos de medición, adaptar medidas de control según las condiciones locales, impulsar el desarrollo tecnológico como método de prevención de contaminación y la relocalización de las fábricas (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2021).

Comenzó un seguimiento de las prácticas ambientales a raíz de la creación de entidades que preservan la naturaleza y difunden conductas ambientales de supervisión en las industrias. Por ejemplo, en 2013 se comprometió a disminuir en un 26% los gases

contaminantes en 2030, llevó a cabo una reducción de gases emitidos por la industria del acero y sancionan a las empresas que sobrepasan los niveles de contaminación autorizados. Además, promueve la reducción de energía innecesaria y la motivación de uso de las energías renovables y “como resultado de estas medidas Japón se convirtió en el primer productor mundial de baterías solares; el primero en ventas (domésticas y externas) de automóviles híbridos, por más de un millón de unidades; y el de mayor uso del transporte público de pasajeros” (Watanabe, 2007). Para combatir la producción de residuos, implementa una estrategia también acogida por numerosos países conocida como el programa de las 3 erres (3R's): reducir, reciclar y reutilizar. Ello se le suma la tradición japonesa de utilizar todo objeto lo máximo que se pueda.

Su primer ministro, Yoshihide Suga, anunció en 2020 que el cambio climático no era una limitación para el crecimiento económico, llegando a asegurar que, en 2050, Japón se convertirá en una sociedad neutra de carbono. “Invertir en ecologismo incentivará un crecimiento futuro y no supondrá un lastre económico” (de la Cal, 2020).

Asimismo, el país presta ayuda al resto de los estados para combatir los problemas medioambientales como es el caso de ayuda tecnológica en el proceso de reciclado o suministrar tecnología para reducir las emisiones derivadas del efecto invernadero.

Gracias a la intervención gubernamental y a sus políticas ambientales terminantes, existe en el país una conciencia ciudadana. Hay que añadir las diferentes estrategias y campañas del gobierno que son apoyadas por grandes multinacionales con el objetivo de limitar el daño sobre el medio ambiente (Revista Mundo Asia Pacífico, pp 46, 2016). Las empresas extranjeras deben de realizar un proyecto de escaneo ambiental detallado antes de ingresar a Japón.

- Análisis legal

Japón forma parte del Plan Integral de Desarrollo de Mercados que tiene como fin estimular el comercio y las inversiones bilaterales con economías prioritarias para el impulso del comercio exterior español (CEOE News, 2017).

Como ya he mencionado anteriormente, el Acuerdo de Asociación Económica entre la Unión Europea y Japón de 2019, ha supuesto un impulso en los intercambios de comercio de bienes y servicios y también la aparición de nuevas oportunidades para ambos países. Este Acuerdo no se limita exclusivamente a la eliminación de aranceles

puesto que presenta, entre muchas otras, disposiciones en relación con los estándares laborales, y a la protección de consumidores. El Acuerdo pretende:

1. Suprimir los derechos de aduana: eliminación del 99% de los aranceles impuestos a las empresas españolas en las aduanas japonesas. Los exportadores europeos de productos como el de esta cuestión de estudio, la carne porcina, se beneficiarán de las concesiones hechas por el país nipón. “La eliminación de estos derechos aduaneros por parte de Japón podría suponer para las empresas de la UE un ahorro de 1.000 millones de euros al año, con un aumento anual previsto de las exportaciones de más del 13%” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, pp 4, 2019).
2. Mejorar la competitividad de las empresas europeas en Japón: mediante una supresión de los derechos de aduana que asiente una reducción de precios en las compras japonesas de los productos procedentes de Europa
3. Proporcionar a las empresas de la Unión Europea la contratación pública japonesa: las entidades europeas conseguirán desplegar ofertas para abastecer al país nipón de bienes y servicios
4. Abrir el mercado de Japón a las exportaciones de la UE de bebidas y alimentos: aumentarán las oportunidades de proporcionar bienes a Japón
5. Abrir el mercado japonés de servicios a las entidades europeas: se incrementarán las oportunidades de proporcionar servicios japoneses a España
6. Proteger las bebidas y los alimentos europeos frente a posibles copias: el país oriental ha aprobado la protección de más de 200 indicaciones geográficas como la carne de cerdo
7. Disminuir los gastos de los exportadores europeos mientras se mantienen las normas: “el Acuerdo pone el acento en el compromiso mutuo entre la UE y Japón para que sus normas y reglamentos técnicos se basen en las normas internacionales...enfoque combinado con las disposiciones sobre barreras no

arancelarias” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, pp 7, 2019). “Entre las medidas no arancelarias que incluye el Acuerdo y afectan directamente a las empresas de la UE, algunas tienen que ver con requisitos técnicos y procedimientos de certificación que pueden dificultar las exportaciones europeas y españolas a Japón” (CEOE News, 2017).

8. Ayudar a las pymes de Europa mediante beneficios: eliminación de los derechos de aduana lo que facilita la entrada a los mercados y al acceso a contratos públicos en Japón y vigorizará la defensa de los derechos de autor.
9. Beneficiar a los consumidores de la Unión Europea: se produce un control de precios donde los productos japoneses serán accesibles a un menor precio.
10. Preservar los derechos de los trabajadores y el medio ambiente: el Acuerdo apoyará la legislación medioambiental, promoviendo el comercio de productos sostenibles a la vez que insiste en el compromiso con el mantenimiento de los derechos humanos
11. Facilitar la búsqueda de empleo de los trabajadores europeos en Japón: se introducen cláusulas de favorecimiento a la movilidad de trabajadores a la luz del proceso de internacionalización de las entidades de España

La ley encargada de fijar los tipos arancelarios japoneses es la *Law for stabilization of Livestock Products*, donde a principios de cada año se establecen los precios límite por kilogramo de carne generando los aranceles de cada partida correspondiendo a las estimaciones de la demanda (MAFF, pp 43, 2018).

4.3.1 Conclusiones del análisis PESTEL

Una vez elaborado el anterior análisis PESTEL, se arrojan las siguientes conclusiones

- En los últimos años, se aprecia un aumento creciente de las exportaciones a Japón donde el valor de las exportaciones se ha duplicado desde 2008 hasta 2019. El año 2020 supone una excepción en esta tendencia ya que “n este último año las

importaciones de productos cárnicos de cerdo en Japón en su conjunto, han disminuido ligeramente debido, en gran parte, al cierre temporal de los restaurantes durante la pandemia global. A pesar de ello, se debe destacar la tendencia creciente del mercado en los años anteriores a la situación excepcional de pandemia, que indica un sector fuerte con expectativas positivas” (ICEX, pp 4, 2021).

- Ambos países tienen unas buenas relaciones diplomáticas y presentan acuerdos bilaterales. Baste señalar que España es uno de los países de Occidente con las relaciones más antiguas con Japón.
- En relación con las relaciones económicas, “han sido discretas, especialmente por parte española cuyas empresas han priorizado otros mercados en detrimento del japonés” (Jensana, 2014). A pesar de tratarse de la tercera economía del mundo y de ser uno de los países con mayor renta per cápita, la presencia de las empresas españolas es escasa, lo que hace que pierdan numerosas oportunidades de negocio. Sin embargo, en la última década estas relaciones han experimentado un cambio hacia un comercio exterior firme, “donde el número de empresas exportadoras de mercancías a Japón en 2019 fue de 9.244, frente a las 9.084 registradas en 2018 y 8.993 en 2017” (Gobierno de exteriores, 2020, pp5).
- Japón se posiciona como potencia tecnológica ocupando el tercer puesto a nivel global
- El país apuesta por el uso de energías renovables debido a su gran preocupación por el medio ambiente
- El Acuerdo de Asociación Económica entre la Unión Europea y Japón ha permitido una bajada de los tipos arancelarios de exportación
- La sociedad japonesa presenta un interés cada vez mayor por España sobre todo por su gastronomía prestando especial interés a los productos gourmet.

Con estas conclusiones, Japón se constituye como un mercado atractivo y de gran potencial con grandes expectativas de crecimiento y, por tanto, como un mercado al cual internacionalizar Dompal.

5. ANÁLISIS DE JAPÓN

5.1 Análisis DAFO

Con el objetivo de conseguir un estudio que muestre la situación actual de Dompal y del resto de empresas del mismo sector porcino en un mismo entorno de operación, se hace necesario el uso de la herramienta DAFO. Las empresas tienen que hacer frente a una serie de elementos que pueden llegar o no a influir en la evolución y en el desarrollo de su actividad en el país de destino. Nos encontramos con factores externos como son las amenazas a las que se pueda enfrentar tanto en el corto como en el medio plazo y con las oportunidades, las cuales deberá saber aprovechar. Con relación a los factores internos determinantes en su actuación empresarial nos topamos con las debilidades que presenta como entidad, así como las fortalezas que posee. Para poder realizar un análisis de estos puntos, hacemos uso de la herramienta DAFO, siendo esta palabra un acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda de productos de carne 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de competidores internacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de relevancia y preferencia hacia productos saludables 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de contactos comerciales
<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de Japón de abastecer su demanda interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del consumo de carne de pollo porque es más económica
<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevas tendencias: gusto por lo exclusivo y los productos gourmet procedentes del extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costes de inicio de producción
<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de renta per cápita 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis del Covid-19
<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de ahorro per cápita 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de distribución complejos
<ul style="list-style-type: none"> • Bajos tipos arancelarios 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bajos impuestos 	

<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación de los consumidores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Altos costes de producción de cerdo en Japón que incitan a la importación 	
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción continuada del número de cerdos en el país nipón 	

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • País puntero en tecnología e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en exportación en el mercado asiático
<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza de su economía 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil imagen de la marca en el mercado de destino
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias en el carácter negociador japonés y español
<ul style="list-style-type: none"> • Producto valorado a nivel internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Distancia geográfica entre ambos países
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia como productor de jamones 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de contactos comerciales en el extranjero
	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias lingüísticas

Tabla 3: elaboración propia análisis DAFO

5.1.2 Conclusiones DAFO

Las condiciones del mercado japonés y su oferta de productos gourmet hacen que el Grupo Dompal tenga motivos más que suficientes para proceder a la exportación al país. A ello se le une el aumento del consumo de productos procedentes del cerdo, el incremento del interés por los productos extranjeros de calidad y la institución del Acuerdo de Libre Comercio que ha supuesto la reducción y la futura eliminación de aranceles en bienes entre la Unión Europea y Japón.

Sin embargo, su falta de experiencia en el mercado asiático y la ausencia de contactos comerciales como son los proveedores locales, se presentan como inconvenientes en dicho proceso comercial.

Este estudio concluye estableciendo que el Grupo dispone de las armas vitales para la internacionalización de su empresa y que el país nipón se posiciona como un mercado altamente atractivo en el que puede destacar.

5.2. Estrategia de entrada

Después de haber realizado un análisis, en lo que respecta al sector porcino, de España como país de origen, y de Japón como país de destino, estableceremos la estrategia de exportación óptima para la empresa porcina española Dompal.

Como se ha expuesto anteriormente, en las cadenas de distribución japonesas actuaban tradicionalmente numerosos mayoristas y minoristas y eran poco receptivas a la entrada de nuevos productos. Sin embargo, las cadenas de distribución han ido siendo más eficientes en los últimos años llegando a darse relaciones directas entre exportadores y distribuidores. “Por otra parte, han aparecido nuevos agentes que han eliminado intermediarios y han agilizado el proceso comercial al vender directamente a los consumidores con el consiguiente ahorro de costes” (Domingo, & del Caz Estesó pp 50, 2003).

A la hora de comercializar bienes y de hacerlos llegar a los consumidores finales, aparecen 3 formas de distribución: la hostelería, las comidas precocinadas y el comercio al por menor.

La hostelería abarca restaurantes, cafeterías y hoteles. Como también se ha visto con anterioridad, los restaurantes de comida extranjera han ganado relevancia entre la población japonesa ya que muestran altos grados de interés por la gastronomía occidental. Por ello, establecemos que la entrada al mercado japonés debe de ser una entrada progresiva desde segmentos superiores hasta los segmentos inferiores. En primera instancia, el Grupo Dompal puede aprovechar esta oportunidad para exportar productos diferenciados y de calidad como el jamón serrano en el segmento alto de la hostelería.

La hostelería, por tanto, se posiciona como la primera puerta de entrada al mercado de Japón, donde el Grupo Dompal ofrecerá productos de altos niveles de calidad y superiores a la media del mercado, aunque dicha entrada, en muchos casos, suponga una larga espera. “El segmento de entrada debe ser elegido cuidadosamente ya que este supone el posicionamiento de producto en cuestión de imagen, calidad y cantidad de

ventas” (Domingo, & del Caz Esteso, pp 51, 2003). Al disponer el Grupo Dompal de un producto de dichas características, el público objetivo será aquellos que dispongan de unos altos niveles de ingresos a los cuales el precio no suponga un impedimento en la elección de compra, si no la experiencia y la exclusividad que emana del producto ofrecido.

La entrada en los restaurantes occidentales del país y la venta del producto español en los supermercados gourmet se posiciona como la más indicada, ya que a través de una compañía de trading; sin necesidad de contar con contactos locales en el país, el Grupo obtendrá la publicidad necesaria para dar a conocer su producto (ICEX, pp 35, 2019).

Las comidas precocinadas tienen un papel fundamental en la alimentación japonesa ya que se trata de bandejas de alimentos preparados de bajo coste listas para la consumición. El Grupo puede aprovechar la oportunidad que estas presentan a través de la venta en bandejas de jamón ibérico de diferentes precios ya que este puede llegar a ser el factor determinante de compra de este tipo de comercialización alimentaria japonesa. Sin ir más lejos, nos fijamos en la estrategia mencionada con anterioridad, donde al ofrecer la carne del pollo en estas bandejas de alimentos, su venta aumentó rápidamente, hecho que puede ser de gran relevancia para Dompal.

En cuanto a las ventas al por menor, se abarcan las realizadas en supermercados, tiendas de conveniencia abiertas las 24 horas del día, grandes almacenes y pequeños comercios. De entre ellos, los supermercados “suponen más de la mitad de las ventas al por menor y conseguir introducir un producto en ellos es un gran éxito en cuanto supone llegar a un gran público objetivo” (Domingo, & del Caz Esteso, pp 51, 2003). Las ventas en los grandes almacenes no son relevantes en cuestión alimentaria.

La ventaja principal de selección de este medio sería los bajos costes de promoción donde el producto serrano podría ir acercándose paulatinamente a niveles más accesibles dentro del público por medio de los restaurantes y llegar así al mercado minorista. La venta en las tiendas de conveniencia sería una opción para el grupo ya que los consumidores japoneses acuden una media de 3 veces por semana a sus locales. Aunque esta acción esté destinada más bien a productos de precios más moderados, el Grupo puede conseguir vender su producto en grandes almacenes o supermercados mediante una consecución previa de acuerdos con los importadores o mayoristas ya que serán los encargados de distribuir el producto en dichos establecimientos. De esta forma se presenta como importante la consecución de relaciones comerciales con los agentes locales, basadas en la confianza llegando a “acuerdos de representación, sociedades conjuntas y,

en el mejor de los casos, a establecer oficinas o filiales” (pp 52). Estos aportarán la experiencia del sector cárnico japonés y ayudarán al Grupo Dompal a conocer donde obtendrán la mayor rentabilidad en el mercado.

Como parte de su estrategia de promoción, “la Administración Pública española, y la Oficina Comercial en Tokio se centran en productos en los que España es objetivamente un país competitivo...como el jamón...y al mismo tiempo dar a conocer productos que...el consumidor japonés no identificaba con España...se trata de promover la gastronomía española... a través de numerosos foros y distintas actividades como son los seminarios especializados, degustaciones o invitaciones a figuras pre-eminentes de la cocina española” (pp 52). España es partícipe de la Feria FOODDEX donde se exponen productos extranjeros. El Grupo Dompal podría formar parte de dicha Feria y podría también sumarse al resto de exposiciones, seminarios sectoriales, catas y degustaciones para darse a conocer en el mercado japonés. Como hemos visto, la empresa ha establecido su crecimiento en ventas durante los próximos años y por ello, podría elaborar una página web del Grupo Dompal en japonés. (Domingo, & del Caz Estesos, pp 52, 2003).

A través de esta primera toma de contacto, se concluye que la empresa española jamonera, optará por una exportación indirecta a través de intermediarios independientes. Los restaurantes mediterráneos y las tiendas especializadas en productos gourmet serán el medio más relevante y recomendable para su venta, sin dejar de lado la necesidad de obtener conocimientos locales y medios de promoción, lo que hace indispensable al Grupo el contar con una compañía de trading. Además, como acción de promoción

6.REFLEXIÓN FINAL

El fenómeno de la globalización ha permitido un mayor intercambio de bienes y de servicios entre países y ha generado una mayor facilidad de adaptación a los diferentes mercados.

Las conclusiones teóricas explican porqué los estados deciden comenzar a comercializar en mercados internacionales en vez de centrarse y cerrarse a sus respectivos mercados nacionales. Estos mercados exteriores aportan ventajas competitivas a las empresas que se adhieren a este fenómeno, haciendo que estos mercados resulten ser una oportunidad de negocio para ellas.

Las argumentaciones prácticas derivan de los diferentes análisis realizados de la economía española, sector porcino español, principales mercados de destino, sus exportaciones y de sus ventajas como país productor, y de la economía japonesa, evolución de productos importados y análisis interno y externo del país.

Finalmente, el mercado japonés cuenta con varios factores determinantes en la internacionalización de las empresas, y han sido vistos a lo largo de este trabajo. A modo resumen destacamos: el Acuerdo de Libre comercio entre la Unión Europea y Japón, el aumento de la demanda de carne de cerdo en el país, el interés por los productos occidentales, su elevada renta per cápita y su alta tasa de ahorro y su volumen de importaciones procedentes de España.

Es por ello por lo que se concluye que el Grupo Dompal, a través de la estrategia de diferenciación mediante la cual genera su ventaja competitiva, debe abrir sus puertas al mercado potencial japonés, sobre todo en esta época de crisis sanitaria como medio para incrementar sus ventas y, por ende, sus beneficios anuales.

7.BIBLIOGRAFÍA

3tres3. (2019). España es el principal proveedor de carne de cerdo de Filipinas. Comunidad Profesional Porcina. Obtenido de: <https://www.3tres3.com/ultima-hora/espana-es-el-principal-proveedor-de-carne-de-cerdo-de-filipinas-42015/> Visitado: 3 de mayo de 2021

3tres3. (2019). Entra en vigor el acuerdo comercial entre la UE y Japón. Comunidad Profesional Porcina. Obtenido de: <https://www.3tres3.com/ultima-hora/entra-en-vigor-el-acuerdo-comercial-entre-la-ue-y-japon-40613/> Visitado: 9 de mayo de 2021

3tres3. (2020). España ofrecerá ayudas al sector del porcino ibérico. Comunidad Profesional Porcina. Obtenido de: <https://www.3tres3.com/ultima-hora/espana-ofrecera-ayudas-al-sector-del-porcino-iberico-45072/> Visitado: 29 de abril de 2021

3tres3. (2021). Corea del Sur: previsto un descenso de la producción de carne de cerdo en 2021. Comunidad Profesional Porcina. Obtenido de: <https://www.3tres3.com/ultima-hora/corea-del-sur-descenso-de-la-produccion-de-carne-de-cerdo-en-2021-46349/> Visitado: 9 de mayo de 2021

Biblioteca Nacional de Chile. (2018). Japón y las acciones para superar los críticos índices de contaminación atmosférica. Observatorio Parlamentario, Asia Pacífico. Obtenido de: <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/japon-acciones-superar-indices-criticos-polucion> Visitado: 4 de mayo de 2021

De la Cal, L. (2020). Japón se apunta a la revolución verde: lograr la neutralidad de carbono en 2050. *El Mundo*. Obtenido de: <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/ciencia/2020/10/27/5f97d7a2fdddf197e8b4610.html> Visitado: 7 de mayo de 2021

EInforma. (2019). Datos comerciales de Domingo del Palacio SA. Obtenido de: <https://www.einforma.com/informacion-comercial/domingo-palacio> Visitado: 4 de junio de 2021

EInforma. (2020). Información Comercial de Domingo del Palacios SA. Obtenido de:

https://app.einforma.com/servlet/app/portal/UNI/id_sess/00119676799000185181330000062544/prod/INF_BASICA_REGISTRADOS/ID_PROMOCION/766/nif/7GugALZYBIIdPfm9z8GiXFQ/NUEVO_REGISTRADO/1/id_sess/00119676799000185181330000062544# Visitado: 5 de junio de 2021

Domingo, D. M., & del Caz Estesos, G. (2003). Estrategias de entrada en el mercado japonés: análisis de dos sectores, moda y alimentación. Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, (2770), 43-52. Obtenido de: <https://docplayer.es/16177910-Estrategias-de-entrada-en-el-mercado-japones.html>

Visitado: 23 de mayo de 2021

Centro de estudios Asia Pacífico. (2016). Mundo Asia Pacífico. Universidad EAFIT, vol 5, número 8. Obtenido de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjL2qv3iJbxAhWGMhQKHWIVAkCQFjAAegQIBhAD&url=https%3A%2F%2Fpublicaciones.eafit.edu.co%2Findex.php%2Fmap&usg=AOvVaw2w_n-ebZqhlNj70BUa46SY Visitado: 7 de mayo de 2021

CEOE News. (2017). Japón-España: relaciones económicas y oportunidades empresariales. Obtenido de: <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/japon-espana-relaciones-economicas-y-oportunidades-empresariales> Visitado: 4 de mayo de 2021

Consejo Mexicano de la Carne. (2019). Compendio Estadístico 2019. Obtenido de: https://comecarne.org/wp-content/uploads/2020/09/Industria_Carnica_en_Cifras.pdf Visitado: 4 de junio de 2021

Datosmacro. (2021). Japón-Importaciones de Mercancías. *Expansión*. Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones/japon> Visitado: 8 de mayo de 2021

Dirección General de Producciones y Mercados Agrarios. (2020). El Sector de la Carne de Cerdo en cifras, Principales Indicadores Económicos 2019. Obtenido de: https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/estadisticas/indicadoreseconomicoscarnedecerdo2019_tcm30-379728.pdf Visitado: 5 de mayo de 2021

Dompal. (sf). Premios y Distinciones. Obtenido de: <https://www.dompal.es/esencia-jamon-jabugo/#hitos> Visitado: 4 de mayo de 2021

Dompal. (2014). Joyas de bellota Dompal, para muchos el mejor jamón del mundo. Obtenido de: <https://www.dompal.es/wp-content/uploads/2020/07/catalogo-dompal2.pdf>

Dompal. (2018). Dompal presentó su nuevo secadero de jamones ibéricos en Jabugo. Obtenido de: <https://www.dompal.es/presentacion-del-nuevo-secadero-de-jamones-en-jabugo/> Visitado: 3 de mayo de 2021

Educaweb. (sf). 56 carreras universitarias de Agricultura, jardinería y mineralogía. Obtenido de: <https://www.educaweb.com/carreras-universitarias/agricultura-jardineria-mineralogia/> Visitado: 3 de mayo de 2021

El sitio porcino. (2016). El mercado porcino en Japón. Obtenido de: <https://www.elsitioporcino.com/articles/2711/el-mercado-porcino-en-japon/> Visitado: 12 de abril de 2021

EmpresaExterior. (2020). “Oportunidades de negocio e inversión entre Japón y España. EmpresaExterior. Obtenido de: <https://empresaexterior.com/art/78664/oportunidades-de-negocio-e-inversion-entre-japon-y-espana> Visitado: 5 de mayo de 2021

Eurocarne. (2020). El ICEX analiza el mercado japonés y sus oportunidades comerciales para la carne de vacuno y ovino española. Eurocarnedigital. Obtenido de: <https://eurocarne.com/noticias/codigo/46184/kw/El+ICEX+analiza+el+mercado+japonés+y+sus+oportunidades+comerciales+para+la+carne+de+vacuno+y+ovino+española> Visitado: 1 de junio de 2021

Eurocarne. (2021). La producción mundial de carne se mantuvo estable en 2020 pero el comercio mundial creció. Eurocarnedigital. Obtenido de: <https://eurocarne.com/noticias/codigo/49724>

Europa Press. (2020). “España logra la apertura del mercado de Filipinas a la carne de vacuno y renueva la de porcino. *Europa Press*. Obtenido de: <https://www.europapress.es/asturias/asturias-rural-00671/noticia-espana-logra-apertura-mercado-filipinas-carne-vacuno-renueva-porcino-20200521123911.html> Visitado 5 de mayo de 2021

Europa Press. (2021). El sector porcino aporta más de 2.100 millones anuales en impuestos a las arcas públicas. Obtenido de: https://www.eldiario.es/economia/sector-porcino-aporta-2-100-millones-anuales-impuestos-arcas-publicas_1_6979745.html Visitado: 29 de mayo de 2021

Eurostat. (2021). ¿Cómo ha evolucionado el censo porcino de la UE en 2020? Intega. Obtenido de: <http://www.integaonline.com/como-ha-evolucionado-el-censo-porcino-de-la-ue-en-2020/> Visitado: 2 de mayo de 2021

Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Obtenido de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/221.zip> Visitado: 2 de mayo de 2021

García, G. (2021). Innovación y tecnología en Japón: lecciones por aprender. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Documento de opinión. Obtenido de: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2021/DIEEEO39_2021_GLOGAR_Japon.pdf Visitado: 4 de mayo de 2021

Gobierno de Exteriores. (2020). Japón: ficha país. Oficina de Información Diplomática. Obtenido de: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/japon_ficha%20pais.pdf Visitado: 8 de mayo de 2021

Herranz, A. (2020). La promoción del sector porcino español. Estrategias de un líder. Distribución y Consumo. Vol 3, pp 52-55. Obtenido de: https://www.mercasa.es/media/publicaciones/235/1501000999_La_promocion_del_sector_porcino_espanol.pdf Visitado: 4 de abril de 2021

Hosteltur. (2019). Destinos preferidos de España para los milenials japoneses. Hosteltur. Obtenido de: https://www.hosteltur.com/129116_destinos-preferidos-de-espana-para-los-milenials-japoneses.html Visitado: 2 de mayo de 2021

ICEX. (sf). Información del mercado: Japón. España, Exportación e Inversiones. Estudio de mercado. Obtenido de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=JP> Visitado: 4 de junio de 2021

ICEX. (2018). El acuerdo comercial entre España y China impulsará la exportación de carne porcina al gigante asiático. España, Exportación e Inversiones. Estudio de mercado.. Obtenido de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019811132.html?idPais=CN> Visitado: 14 de mayo de 2021

ICEX. (2019). El mercado de la carne de porcino en Japón. España, Exportación e Inversiones. Estudio de mercado. Obtenido de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjZna3siJXxAhWrzIUKHbxaCWkQFjACegQIChAD&url=https%3A%2F%2Fwww.icex.es%2Ficex%2FGetDocumento%3FDocName%3DDOC2021875044%26rendition%3DAlternateWeb%26urlNoAcceso%3D%2Ficex%2Fes%2Fregistro%2Finiciar-sesion%2Findex.html%3FurlDestino%3Dhttps%3A%2F%2Fwww.icex.es%3A443%2Ficex%2Fes%2Fnavegacion-principal%2Ftodos-nuestros-servicios%2Finformacion-de-mercados%2Festudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior%2Festudio-mercado-carne-porcino-japon-2021-doc2021875044.html%26site%3DicexES&usq=AOvVaw1Feea60Kse8nul92UaCGM9> Visitado: 7 de mayo de 2021

ICEX. (2019). El mercado de la carne de cerdo en Corea del Sur. España, Exportación e Inversiones. Estudio de mercado. Obtenido de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK EwiBt5WR95DxAhUsQEEAHVQoBJYQFjACegQIBRAE&url=https%3A%2F%2Fwww.icex.es%2Fficex%2FGetDocumento%3FdDocName%3DDOC2019820905%26rendition%3DAlternate%26urlNoAcceso%3D%2Fficex%2Fes%2Fregistro%2Finiciar-sesion%2Findex.html%3FurlDestino%3Dhttps%3A%2F%2Fwww.icex.es%3A443%2Ficex%2Fes%2Fnavegacion-principal%2Ftodos-nuestros-servicios%2Finformacion-de-mercados%2Fsectores%2Fbienes-de-consumo%2Fdocumentos%2FDOC2019820905.html%26site%3DicexES&usg=AOvVaw1jDPIImtrIvwYnDZ8ILnem> Visitado: 8 de mayo de 2021

ICEX. (2019). La escasez de carne de cerdo en Vietnam podría continuar durante los próximos meses. *Vietnam News*. Obtenido de: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2019826556.html> Visitado 2 de junio de 2021

ICEX. (2021). El mercado de la carne de porcino en Japón. España, Exportación e Inversiones. Obtenido de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK EwjHiYfmpJXxAhXE4IUKHej5B3sQFjADegQICxAE&url=https%3A%2F%2Fwww.icex.es%2Fficex%2FGetDocumento%3FdDocName%3DDOC2021875044%26rendition%3DAlternateWeb%26urlNoAcceso%3D%2Fficex%2Fes%2Fregistro%2Finiciar-sesion%2Findex.html%3FurlDestino%3Dhttps%3A%2F%2Fwww.icex.es%3A443%2Ficex%2Fes%2Fnavegacion-principal%2Ftodos-nuestros-servicios%2Finformacion-de-mercados%2Festudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior%2Festudio-mercado-carne-porcino-japon-2021-doc2021875044.html%26site%3DicexES&usg=AOvVaw1Feea60Kse8nul92UaCGM9> Visitado: 8 de mayo de 2021

Jensana, A. (2013). Las relaciones entre España y Japón. Anuario Internacional CIDO OB. Obtenido de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK EwiUqLrg2pXxAhUI7eAKHWU6CEgQFjAJegQICRAE&url=https%3A%2F%2Fwww>

w.cidob.org%2Fes%2Fcontent%2Fdownload%2F57941%2F1503342%2Fversion%2F1%2Ffile%2F357-360_ARTICULO_AMADEO%2520JENSANA.pdf&usg=AOvVaw07QzAL6dUsacRSI4Jlpcss Visitado: 1 de junio de 2021

López, P. (2015). Japón, una apuesta de largo plazo. Atlas de marcas, la Presencia de Empresas e Instituciones españolas en el Mundo. Obtenido de: <https://atlas.marcasrenombradas.com/analisis/japon-una-apuesta-de-largo-plazo/> Visitado: 6 de junio de 2021

López, E. (2020). Las 10 tendencias que triunfan en Japón y que imitaremos. *El Periódico*. Obtenido de: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20200122/japon-tendencias-consumo-aecoc-7815695> Visitado: 4 de abril de 2021

López, F. (2020). *Tipos de ganadería*. Economipedia. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-ganaderia.html> Visitado: 6 de mayo de 2021

MAFF. (2018). Japan Implements Agricultural Competitiveness Reinforcement Programs. Obtenido de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjrs_6a-pfxAhXhguAKHXc7CiUQFjABegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Fgain.fas.usda.gov%2FRecent%2520GAIN%2520Publications%2FJapan%2520Implements%2520Agricultural%2520Competitiveness%2520Reinforcement%2520Programs_Tokyo_Japan_6-26-2017.pdf&usg=AOvVaw0mi-LasZwIDG_Qir8mksrl Visitado: 5 de mayo de 2021

MAPAMA. (2021). EL gobierno aprueba una modificación del real decreto de ordenación del sector porcino extensivo. Obtenido de: <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/el-gobierno-aprueba-una-modificación-del-real-decreto-de-ordenación-del-sector-porcino-extensivo/tcm:30-558126> Visitado: 23 de mayo de 2021

Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2016). “Caracterización del Sector Porcino Español año 2015”. Obtenido de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0uv6cIJrxAhVO6RoKHV41AmsQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fdocplayer.es%2F10028377-Caracterizacion-del-sector-porcino-espanol-ano-2014.html&usq=AOvVaw1JGJTVL_OvbPnJssvkXzSC Visitado: 11 de mayo de 2021

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021). Informe del Consumo Alimentario en España 2020. Obtenido de: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-anual-consumo-2020-baja-res_tcm30-562704.pdf Visitado: 9 de mayo de 2021

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). El ALC/EPA EU-Japón. Una oportunidad para la empresa española. Dirección General de Política Comercial y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio. Obtenido de: <https://comercio.gob.es/PoliticaComercialUE/AcuerdosComerciales/acuerdoscomercial/es/japon/ficha-japon-vf.pdf> Visitado: 1 de junio de 2021

Muñoz, M. (2019). Viabilidad de internacionalización del Grupo Sanchiz. Trabajo de Fin de Grado. Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España. Obtenido de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/28231/TFG%20-%20MuAoz%20AntoAanzas%2C%20Marta.pdf?sequence=1>

Navas, JL. (1999). Producción anual y Perspectivas del mercado del Porcino. Obtenido de: <http://www.uco.es/organiza/departamentos/prod-animal/economia/TRABALUM/sectorporcino/producciones.html> Visitado: 5 de mayo de 2021

Procolombia. (2012). Consumidor japonés tiene más aceptación por productos alimenticios extranjeros. Exportaciones, Turismo e Inversión marca país. Obtenido de: https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/consumidor-japones-tiene-mas-aceptacion-por-productos-alimenticios-extranjeros?_cf_chl_jschl_tk_=43fb8356d2c4a2f15e6f7435dd2e483d4a2f0132-1623721678-0-

[Ab5UjYblmj7WaKo2OGJzMZtm2IzHr8QFYDW6Q0JO_ujtzB2OdZGT1LiiyVoVgZQXz4EGsc16-zwBfQDA9H9Wg-4fRJgbE5Dcn8KSnyGRDvGnn9qbrn8aIHzhmKLTjnJdcW3O62ZeaEBVWvEtr7TIk2wqQhuBL1AqAONFKzOGdF0aZDqHnR8JIG0dyFTipPyF5Q642RzeZ8rX0g00WStPT5ulL4RYcy-Wkc8dCRuQSUZOlmqJ_5Davu01p6qbiwkz7Tsasox1AqM56WgAeN95pwcQXt2PMrqwWEDdI3bx7YaA--q0PrQkm8IK68ZDckUM5d6bigKpmqMvLEWUDxekhdL63S0i3BLayzqimt-2qmnATVnp_PLROUejdCF6tcgBZuvQuYYe5V1Ov0AWFPEl64tnY5ChPbkh8xaOOYTTzB7L8o3oa_w7YnPIRID4mAs9MQEHky3MZlfN8cGVpRA1ng4VB-m5R1Olf4ENwU6tLQBJHCD0Q7YPbEG8xtR3cJNo3yGIFJCYteVrjQPGkdMtwH-OfDf1lLcnsngadoLrsRP](https://www.proveedores.com/proveedores/domingo-del-palacio/) Visitado: 5 de abril de 2021

Proveedores.com. (sf). Descripción de la empresa Domingo del Palacio. Obtenido de: <https://www.proveedores.com/proveedores/domingo-del-palacio/> Visitado: 6 de mayo de 2021

Puigdollers, M. (2019). Estrategia de diferenciación comercial: ¿cuáles son sus 4 tipos? Obtenido de: <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/estrategia-de-diferenciacion> Visitado: 4 de abril de 2021

Ríos, J. (2021). Un cambio de chip que llevó a afrontar los restos entre 2010 y 2020. Efeagro. Obtenido de: <https://www.efeagro.com/noticia/porcino-decada-evolucion-espana/> Visitado: 2 de mayo de 2021

Rousseau, O. (2016). “Spain offsets Europe’s pig herd decline”. *Global Meat News*. Obtenido de: Visitado: 5 de mayo de 2021

Sociedad. (2018). El pollo, la carne más consumida por los japoneses. Nippon.com, una ventana a Japón. Obtenido de: <https://www.nippon.com/es/features/h00223/> Visitado: 5 de abril de 2021

Sociedad. (2020). La población de Japón se reduce por noveno año consecutivo. Nippon.com, una ventana a Japón. Obtenido de: <https://www.nippon.com/es/japan-data/h00705/> Visitado: 16 de mayo de 2021

Tena, A. (2020). El consumo de carne en España, cuatro veces superior a las recomendaciones sanitarias y ecológicas. Obtenido de: <https://www.publico.es/sociedad/consumo-carne-espana-cuatro-veces-superior-recomendaciones-sanitarias-ecologicas.html> Visitado: 15 de mayo de 202

Toledano, O. (2020). Previsión para la producción porcina española de 2020 a 2030. Rotecna. Obtenido de: <https://www.rotecna.com/blog/prevision-para-la-produccion-porcina-espanola-de-2020-a-2030/> Visitado: 13 de junio de 2021

Ventura, V. (2020). Japón, el país inmune al peso de una deuda pública estratosférica. *El Economista*. Obtenido de: <https://www.eleconomista.es/internacional/noticias/10515418/04/20/Japon-el-pais-inmune-al-peso-de-una-deuda-publica-estratosferica.html> Visitado: 3 de junio de 2021

Watanabe, M. (2007). Política Ambiental del Japón. Córdoba, Argentina, Embajada del Japón en Argentina. Obtenido de: <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/japon-acciones-superar-indices-criticos-polucion> Visitado: 7 de mayo de 2021

Zalduendo, EN. (2018). El Desarrollo tecnológico de Japón. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, FCSE, pp 1-15. Obtenido de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/28231/TFG%20-%20MuAoz%20AntoAanzas%2C%20Marta.pdf?sequence=1>