

## **CAPITULO II. EL AMBIENTE EMPRESARIAL DE JAPÓN**

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial casi todo lo que era norteamericano era visto como algo de calidad superior y cualquier cosa europea era igualmente recibida con gran estimación. Los japoneses desde hace mucho tiempo tienen una imagen de que lo “extranjero” significa “superior”, y esa imagen ha permanecido intacta hasta ahora. Es apropiado ilustrar esta idea mencionando que el idioma japonés tiene dos alfabetos propios, que complementan el uso de kanjis o caracteres chinos: hiragana y katakana. El katakana es utilizado solamente para las palabras extranjeras y nombres de marcas, compañías, etc. Últimamente se utiliza también el alfabeto katakana para denotar algo especial, inusual y atractivo. En pocas palabras, lo que se escriba en katakana es lo que está de moda en Japón. Cualquier cosa desde los nombres de nuevo software, celulares, televisiones, estéreos, restaurantes, clubes y hasta autos japoneses es casi siempre escrito en katakana. La imagen que esto da al producto es de moda, calidad y prestigio. Incluso compañías muy japonesas tales como Sony, National Panasonic, etc. son escritas en katakana. Esta característica le otorga al producto o artículo un aura de “extranjero” o “internacional” y por lo tanto de realce.

Incluso en comerciales japoneses de televisión es muy común ver rostros extranjeros. El simple hecho de hacer que extranjeros aparezcan anunciando cierto producto le da al mismo una cierta fascinación e interés. Y si el extranjero es alguien famoso como una estrella de cine o un cantante, es mucho mejor. Por ello no debería sorprender encontrar a ganadores de premios de la Academia anunciando goma de mascar o refacciones de llantas en Japón. El hecho de que una estrella de Hollywood

aparezca en estos comerciales indica una cierta aceptación de este producto, aunque se trate de productos japoneses como té verde o kimonos. Muchas compañías japonesas saben utilizar esto y compran licencias para producir productos extranjeros localmente y cobrar las regalías que produce alguna conocida marca extranjera.

Todo lo que esto significa es que Japón no es un mercado “cerrado” en el sentido de que el consumidor japonés no quiera comprar lo que los extranjeros venden. En parte, ha habido muchas áreas en las que el gobierno ha regulado productos extranjeros, pero este sistema se ha liberalizado en la última década. Cabe señalar que Japón es muy famoso en los círculos comerciales mundiales por sus extremadamente complejos canales de distribución, es decir, el intervalo entre que el producto extranjero llega al puerto japonés o es recibido por el distribuidor hasta que llega a las manos del consumidor. Pero existen varias compañías extranjeras que han tenido éxito en el manejo del sistema de distribución y muchas otras han tenido éxito a través del uso de sus fortalezas y habilidades propias. Pero hay que aceptar que para la gran mayoría de los productos ni el gobierno japonés ni el sistema de distribución significa un obstáculo infranqueable para hacer negocios en Japón.

El hecho es, que no hay una receta secreta e infalible que haga que una compañía extranjera tenga un éxito rotundo en Japón. En términos amplios, las compañías que hayan tenido una detallada preparación estratégica y exclusiva para este mercado tienen grandes probabilidades de éxito como en cualquier otro país y en los mejores casos ha sido el mejor mercado para muchas compañías extranjeras, incluso mejor que en sus propios mercados nacionales. Existen tres puntos que, según los investigadores del *Nihon*

*Keizai Shimbun*, Nagami Kishi y David Russell, son muy importantes y siempre hay que tener en mente<sup>1</sup>:

- Establecer una imagen corporativa positiva y sana, y preservarla a toda costa.
- Tener una identidad clara del producto en Japón.
- Estructurar la administración y crear una estrategia de mercado de acuerdo al mercado local.

A continuación se explicarán las nociones de estos puntos, basándonos en las apreciaciones de otros autores y especialistas en la materia. Del mismo modo se hará una serie de contribuciones y puntos de vista tanto de los diversos investigadores como del autor de la presente investigación.

## **2.1 Imagen**

Toda compañía asegura estar consiente de su imagen, pero cuidar la imagen en Japón es algo muy delicado e importante. Pongamos como ejemplo lo que pasa cuando un consumidor en Japón siente que ha sido engañado, es decir, que ha comprado un producto y éste resulta ser de mucho menor calidad y desempeño de lo que se anunciaba. La actitud occidental a este hecho es de dejar que el consumidor sea quien decida y tome sus propias precauciones. Pero desde el punto de vista del consumidor japonés, tanto el

---

<sup>1</sup> Nagami Kishi and David Russell, *Successful Gaijin in Japan* (USA: NTC Business Books, 1996) p. 3

fabricante como el distribuidor del producto han cometido una grave ofensa sobre los desventurados clientes y junto con la pérdida de tiempo, le han privado de su limitado dinero. Sin importar cuál sea la reacción a esto en el occidente, este hecho en Japón puede provocar una muy mala imagen de la compañía.

Si el consumidor japonés compra algún producto gracias a algún tipo de anuncio o publicidad y encuentra que el producto no es lo que prometía, la compañía que lo vendió sufrirá un terrible deterioro de imagen. Esta es una de las razones por las cuales las compañías japonesas ofrecen políticas muy extensivas de atención al consumidor, ofreciendo servicios de reparación de muy bajo costo o reemplazo gratis, incluso durante años después de que el producto haya sido vendido. Una compañía que no ofrezca atención a sus productos del modo en que los consumidores japoneses lo esperan, puede esperar que sus otros productos no se vendan en el corto plazo debido al problema de imagen en el que ha entrado la compañía.

Cuando el autor de la presente investigación estudiaba en la Universidad de Doshisha en Kyoto, compró una cámara fotográfica de conocida marca en un gran establecimiento de electrónicos en Osaka. Al llegar a su dormitorio en Kyoto y abrir la caja de la cámara, notó que el vendedor le había dado una cámara de color blanco en vez del color plata que había ordenado. Tres días después el autor regresó a la tienda en Osaka para cambiarla por una plateada, lo cual se hizo sin problema. Sin embargo no sólo recibió repetidas y profundas disculpas tanto del vendedor como del gerente de la tienda, sino que también se hicieron cargo de pagarle los gastos de transporte redondo desde Kyoto hasta Osaka y hasta le entregaron un pequeño kit de limpieza de cámaras como

cortesía. En pocas palabras, los consumidores japoneses no perdonan. Es un hecho es que una vez que la imagen de alguna compañía va en descenso es casi imposible reconstruirla.

La mayoría de las gaishi comienzan con una imagen muy positiva, desgraciadamente muchas veces la erosionan con el tiempo y el descuido. A pesar de las obvias similitudes, la Coca-Cola todavía tiene a Pepsi-Cola sin cuidado en Japón. La razón es porque la Pepsi sigue acechada hasta la fecha por errores cometidos en sus primeros años y todavía tiene a su departamento de imagen trabajando día y noche<sup>2</sup>. Lo mismo sucedió con la compañía lechera Borden que vendía helados en Japón. Al principio era la marca más reconocida y prestigiosa de helados (mucho más que la actual líder Häagen-Dazs) pero tuvo problemas con su compañero japonés y cortaron su joint-venture y con ello, sus canales de ventas. Muy poco tiempo después podían verse a todos los productos de Borden siendo vendidos con descuento y su imagen obviamente cayó del mercado. Hoy en día Borden se ha retirado por completo del mercado japonés.

El mensaje es fácil de captar: si uno tiene una buena imagen del producto y ésta es afectada por alguna razón, es casi imposible de resucitarla, y esto se aplica a compañías japonesas y gaishi por igual<sup>3</sup>. Como en todo, existen raras excepciones, tal es el caso de Apple Computer que gozó de gran aceptación en sus primeros años, pero después sus malas políticas de mercadotecnia arruinaron su imagen tanto que los distribuidores no querían manejar ningún tipo de computadora Macintosh cuando salieron al mercado<sup>4</sup>. Después de muchos esfuerzos Apple consiguió recobrar su imagen pero aún así le tomó

---

<sup>2</sup> Nihon Keizai Shimbun; Nikkei Net Interactive, *Company Watch : Coca-Cola*, <http://www.nni.nikkei.co.jp/CF/AC/CW/selectr.cfm?nmcd=coca+cola&X01=4>

<sup>3</sup> Sikander Khan and Hideki Yoshihara. *Strategy and Performance of Foreign Companies in Japan*. (USA: Quorum Books, 1994) p 143

<sup>4</sup> Nikkei Keizai Shimbun. Nikkei Net Interactive. Corporate Profile. Apple Computer Inc. <http://www.nni.nikkei.co.jp/CF/AC/CW/compinfo.cfm?scode=6689>

varios años recuperar sus cifras anteriores y le costó grandes pérdidas en ventas durante todos esos años.

Hay que tener en cuenta de que los japoneses siempre tienden a darle un orden de importancia a todo, es decir hacer un “Top 10” de todo. Esto es natural para ellos y los rankings son muy importantes, a veces demasiado importantes. En Japón la gente siempre quiere saber a qué universidad se asistió y para qué compañía se trabaja. Se asume que alguien de una universidad famosa sea inteligente, trabajadora y honesta aún cuando en realidad dicha persona no sea así. Por el otro lado, los japoneses no esperan mucho de la gente egresada de universidades desconocidas y no les dan una oportunidad para demostrar lo contrario.

Lo mismo ocurre con todos los productos en el mercado. No importa qué tan bueno sea tal o cual producto, si es desconocido tiene muy pocas oportunidades de tener éxito de entrar al mercado del consumidor. Si tiene una buena imagen los consumidores japoneses estarán más interesados en darle un vistazo al producto y cabe recordar que todos los productos extranjeros generalmente comienzan con una buena imagen. En resumen, en Japón nada es más importante que crear y preservar una buena imagen.

## **2.2 Identidad Corporativa**

La identidad en Japón significa que hay que tener algo especial o con valor agregado que ponga a una compañía y sus productos arriba de las demás. Los nombres de marcas reconocidas son un ejemplo: los bolsos de Louis Vuitton son diferentes debido a

sus logos, sus diseños, etc. y una variedad de características que los diferencian de todos los demás. La BMW llegó a Japón en los ochentas e inmediatamente inició una identidad de fabricante de autos exclusivos<sup>5</sup>. En vez de competir en el mercado contra otros fabricantes con productos similares, la compañía presentó sus productos como algo especial, no para cualquier comprador.

Existen casos en que las compañías han llegado a Japón con buenas imágenes, buena administración, inteligentes estrategias, pero con ninguna identidad clara en el mercado. Esto es el ejemplo de varios bancos, y compañías de valores que llegaron a Japón para tratar de beneficiarse de la era de la burbuja de los ochentas. Muchas no sabían nada sobre el mercado japonés y nunca se habían tomado la molestia de estudiarlo. El resultado fue que la mayoría de ellas habían desaparecido para mediados de los noventas. Estas compañías pudieron haber tenido una clara identidad en sus propios mercados nacionales pero no pudieron comunicar la misma identidad hacia los inversionistas japoneses y fallaron en hacer una clara diferencia entre lo que ofrecían ellos y lo que ofrecían sus rivales.

### **2.3 Buena Administración**

Obviamente se necesita mucho más que sólo identidad para tener éxito en Japón. Muchas veces la base para el éxito no sólo está basada en una sólida inversión o en algunos años de experiencia en Japón, sino en algo más fundamental: la buena administración. En primer lugar, lo que significa una buena administración en la matriz

---

<sup>5</sup> Kishi and Russell, p. 105

extranjera no siempre puede ser lo mejor para la subsidiaria japonesa. Las gaishi casi siempre son tachadas por las compañías japonesas rivales ya que se cree que tienen buenos productos pero una mala administración, lo que ha generado que las compañías locales no se muestren muy deseosas de hacer negocios con las extranjeras. La tendencia que se sugiere es que las gaishi deben de llevar una administración al puro estilo japonés para tener éxito en Japón, sin embargo debe tenerse cuidado en el extremo en el que se ejecuta esta conclusión ya que una administración excesiva al estilo japonés (que incluye toma de decisiones a la japonesa y estructuras de la posguerra) puede conducir también a un rápido fracaso. A continuación se detallarán aún más los problemas de administrar una gaishi.

### 2.3.1 El empleo de por vida y el salario por edad

El esquema fundamental es que para tener éxito en Japón uno debe de adaptarse al ambiente japonés de negocios. En el sentido estricto esto significaría que uno debe de comportarse y hacer que la compañía funcione totalmente como una japonesa. Sin embargo debemos de tener en cuenta que las compañías japonesas también se han tenido que adaptar al entorno internacional y han sufrido muchas transformaciones, sobre todo en la última década. Esto ha hecho que la concepción sobre las compañías japonesas sea más bien un estilo que funcionó hace décadas pero no significa mucho en el Japón de los últimos años.

Entre los ejemplos más conocidos tenemos el empleo de por vida. Según estadísticas del Instituto Japonés del Trabajo y el Ministerio de Salud, Trabajo y



Bienestar (Koseirodoshou) sobre trabajadores japoneses, hace años (antes de que comenzara la recesión) encontró que el 50% de ellos se encontraban en lo que podría llamarse empleo de por vida, obviamente dicha cifra cayó aún más desde la recesión<sup>6</sup>. En gran parte el empleo de por vida y el sistema de jerarquía por edad en las compañías aparecieron justo después de la Segunda Guerra Mundial y fueron medidas tomadas por el Japón destruido, con una población que valoraba la seguridad sobre todo y con industrias débiles que necesitaban una fuerza de trabajo leal y estable.

Sin embargo cuando las compañías japonesas mejoraron, lentamente fueron aplicando estos sistemas en menor medida para hacerse más flexibles. La primera crisis del petróleo en los setentas fue el mejor ejemplo y muchos trabajadores tuvieron que ser despedidos para que las compañías sobrevivieran ese período tan difícil. De este modo el empleo de por vida se convirtió en una técnica de las grandes compañías para atraer fuerza de trabajo en buenos tiempos económicos.

Con la recesión de los noventas los empleados supieron que esto era efectivamente una fachada y que efectivamente cuando las cosas van mal en la economía, las compañías no tienen otro remedio más que aplicar los recortes de personal o adoptar medidas tales como la jubilación voluntaria en la que el empleado puede jubilarse antes de su período establecido. Esto es la realidad de las compañías japonesas y estas medidas no difieren mucho de la reacción de las compañías occidentales ante circunstancias similares.

Por otro lado existe el sistema de sueldo basado en la edad, en el que todos los nuevos empleados comienzan ganando casi el mismo sueldo en una compañía en el

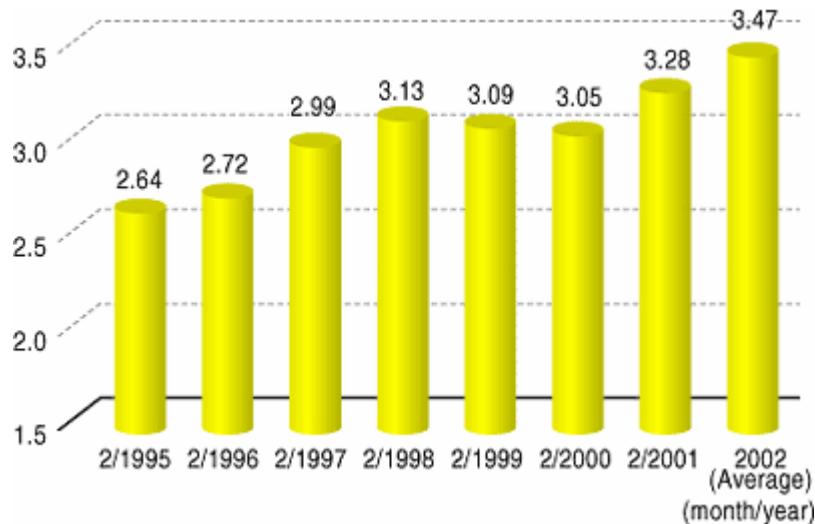
---

<sup>6</sup> Trends in Labour Mobility, Survey on Employment Trend,; *Japanese Working Life Profile 2003 – Labour Statistics*, Edited by The Japan Institute of Labour and The Ministry of Health, Labour and Welfare, Tokyo, 2003. p 43

período posterior a su contratación y no es sino hasta diez años después cuando su sueldo se verá incrementado en mayor parte año con año. El empleo de por vida y el sueldo basado en la edad funcionan y dan confianza y lealtad en los empleados. Esto también se ha visto afectado con la presente crisis económica en Japón y con el bajo crecimiento de las compañías ya no es posible mantener a tantos empleados bajo estos sistemas.

Es por ello que muchas compañías están cambiando al sistema de salario anual utilizado en los Estados Unidos y Europa. En una investigación del Ministerio de Economía, Comercio e Industria (MITI) de 1999 sobre recursos humanos, se encontró que sólo el 2.3% de las compañías respondieron que pondrían énfasis en el empleo de por vida y el 80% respondieron que considerarían más las habilidades del trabajador que sus años de servicio en la compañía<sup>7</sup>.

Tabla 2.1 Población que cambia de trabajo en Japón



Fuente: JETRO

<sup>7</sup> NHK – Daiwa Research Center, *Taiyaku: Eigo de Hanasu Nihon Keizai* (Tokyo: Kodansha, 2001) p. 53

### 2.3.2 Comunicación Interna

Las compañías extranjeras en Japón tienen ciertas ideas claras (y occidentales) sobre el trabajo: si cada quien hace lo que debe de hacer y trabaja de acuerdo a lo que pide la compañía, entonces se lograrán las metas generales de la compañía. Sin embargo esta idea es desconocida para las compañías japonesas, y si se trata de aplicarla exactamente como en occidente pero con trabajadores japoneses, podría incluso ser contraproducente.

Los trabajadores japoneses no operan bajo el tipo de individualidad personal, sino sólo buscan lo que su grupo necesita y junto con sus compañeros tratan de llegar a dicha meta. Es por ello que los administradores deben de mostrar a los trabajadores un gran esquema y mostrarles en qué parte del esquema es que su trabajo se encuentra situado, en otras palabras, hay que explicarles cómo es que su trabajo contribuye al éxito global de la empresa. Los empleados japoneses sabrán que son parte de un equipo y que están contribuyendo a un beneficio mayor, no simplemente cumpliendo con sus trabajos y huyendo de él tan pronto den las cinco en el reloj. En un sentido más amplio, el trabajador japonés quiere ser parte de una organización con una misión. Esta misión puede ser vender más zapatos o cinturones que nadie en Japón, cualquier cosa, solo hay que estar seguros de que los empleados entiendan la misión global y no sólo cualquier meta arbitraria en ventas. De aquí se explica que el concepto de trabajo en equipo es importante en el occidente pero es mucho más importante en Japón y es lo que es mejor conocido en Japón como el *shuudan Ishiki* o conciencia de grupo<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Roger Davies and Ikeno Osamu, *The Japanese Mind* (Boston: Tuttle Publishing, 2002) p. 195.

Otro error en el que puede caerse es cuando las *gaishi* están sujetas a los cambios en las políticas interiores de la compañía y que se desarrollan en la matriz en el país nativo. Lo que se entendía un día como la política de la compañía puede no significar nada al otro día y eso puede confundir al personal extranjero pero es aún más incomprensible y frustrante para el personal japonés y rápidamente puede darle a la compañía un cierto aire de inestabilidad e ineficiencia.

Otros muchos fracasos, según Khan y Yoshihara, se deben a que la subsidiaria o sucursal en Japón es usada principalmente como una simple fuente de ganancias para la matriz, lo cual tarde o temprano genera desmoralización en la subsidiaria<sup>9</sup>. En situaciones tales como cuando las ventas bajan de repente en Japón, o existe una baja demanda o una recesión, la matriz insistirá en que el personal en la subsidiaria en Japón sea reducido para mantener los niveles de ventas y ganancias por empleado. También ocurre lo mismo cuando hay una respuesta lenta de la matriz debido a que la mayor parte de la correspondencia debe de ser traducida a otro idioma. Otra dificultad es la lenta respuesta debido a que la organización en la matriz es demasiado grande y además existen las dificultades para explicar a la matriz asuntos especiales sobre la ley japonesa y las reglas no escritas de los negocios en Japón.

En general la buena comunicación abierta, es decir entre la matriz en el extranjero, la subsidiaria japonesa y el personal local resultará en una buena administración. Con ello se da a los empleados un sentido de participación, de unidad y de identidad de la compañía. Es por ello que se aconseja que los altos ejecutivos de las *gaishi* reporten muy frecuentemente lo que sucede en Japón a sus matrices, que informen sobre la situación en

---

<sup>9</sup> Sikander Khan and Hideki Yoshihara, *Strategy and Performance of Foreign Companies in Japan* (USA: Quorum Books, 1994) p. 104

Japón, el mercado japonés, etc. Es extremadamente importante que los encargados de la subsidiaria o sucursal en Japón sepan que deben de adaptar las necesidades de la empresa específicamente para adecuarse a las características del mercado japonés y deben de asegurarse de que esto sea comprendido por las autoridades de la empresa en el país nativo.

La buena administración también significa construir relaciones fuertes y de largo plazo con los distribuidores, mayoristas, tiendas, etc. A diferencia del estilo norteamericano en el que la compañía se anuncia en TV, los consumidores ven los anuncios y corren a la tienda para comprar el producto, en el estilo japonés los consumidores quieren comprar, y prefieren hacerlo de cara a cara. Consecuentemente, la gente en las cadenas de distribución, tales como los miles de propietarios de tiendas en todo Japón, tiene un poder tremendo sobre las decisiones del consumidor. La mayor parte de las *shufu*, o amas de casa, van a las farmacias o a los grandes almacenes y siempre piden consejo al dueño de la tienda o a los empleados sobre cuál producto comprar. Si ellas lo han escuchado o visto en televisión, podrán reconocer el nombre del producto cuando el vendedor se los mencione, y tal vez quieran probarlo, pero la clave es casi siempre la recomendación del propietario de la tienda. Y ¿de dónde obtienen los propietarios su información? De sus distribuidores. De este modo, el tiempo que se tome una compañía para entrenar y educar a sus distribuidores puede afectar enormemente al éxito del producto y de todas sus ventas.

## 2.4 Contratación de Ejecutivos Japoneses

Existe un inconveniente que las *gaishi* siempre suelen encontrar en Japón y esto es el problema de contratar a ejecutivos o administradores japoneses que sean capaces y que tengan un buen manejo de la compañía. Cuando alguien habla con algún *bucho* o *kacho* japonés (Jefe de Departamento y Jefe de Sección respectivamente) uno entiende muy pronto cuál es la función de esa persona en la compañía y cuáles son sus responsabilidades. Pero en Japón se dice que eso no sucede con un *bucho* o *kacho* de una *gaishi*, ya que no siempre son los mejores para el puesto.

De acuerdo al especialista T. W. Kang, las compañías multinacionales o transnacionales generalmente mantienen en sus subsidiarias personal local y personal de sus propios países. La mezcla administrativa depende de la política y la estrategia de cada compañía. Algunas multinacionales tienen una política de no dar empleo al personal de su propio país en sus subsidiarias internacionales. Por otro lado, un gran número de multinacionales tienen una política de emplear en sus subsidiarias a uno o más individuos del país de origen de la compañía en posiciones clave de toma de decisiones<sup>10</sup>.

El problema es el siguiente, las *gaishi* tienen un estigma entre los trabajadores japoneses. Se dice en Japón que si uno entra a una *gaishi* puede ser despedido en cualquier momento, se dice que las relaciones humanas son terribles, que las políticas de esas compañías cambian todo el tiempo dependiendo de lo que diga la matriz en el extranjero y que los planes de pensiones ofrecidas por las *gaishi* no ofrecen nada que valga la pena. Esto tiene el efecto de que si alguien quiere trabajar para una compañía extranjera en Japón, él o ella lo hará por lo único que esa compañía tiene que ofrecer:

---

<sup>10</sup> Kang, T.W.. *Gaishi: The Foreign Company in Japan*. (Tokyo: Tuttle Company Inc.) 1992. pp. 147-150

dinero. La imagen que esto crea en los trabajadores serios en Japón es evidentemente muy negativa. De hecho, desde los años sesenta y hasta bien entrados los noventa, los japoneses que trabajaran para una gaishi eran tachados de “ovejas negras” o eran vistos como “culturalmente inadaptados”<sup>11</sup>.

No fue sino hasta las últimas dos décadas, y principalmente en la anterior, en que algunos ejecutivos y administradores japoneses de elite se unieron a alguna gaishi para convertirse en Presidentes o Directores, pero hasta entonces existía un sentimiento general entre los japoneses de que cualquiera que trabajara para una gaishi era sólo un ejecutivo de tercera con un poco de habilidad en su inglés, francés o alemán. Esta imagen aún persiste entre algunos ejecutivos japoneses, principalmente en los que ahora tienen entre 50 y 60 años.

Incluso si alguna compañía extranjera tiene la rara suerte de encontrarse con algún buen ejecutivo de más de 40 años que combine tanto la experiencia, la habilidad administrativa y el idioma y que esté interesado en la compañía, sus demandas de salario serán abrumadoras, tanto que a cambio de ese ejecutivo la gaishi bien haría en contratar a dos ejecutivos de menor experiencia para hacer el mismo trabajo.

En cuanto a otro tipo de personal como los recién egresados universitarios existe otro problema. A pesar del estancamiento económico, es todavía muy difícil para las compañías extranjeras reclutar a graduados universitarios en las grandes ciudades como Tokio y Osaka. De acuerdo con los expertos, la falta de fuerza laboral prevalecerá por un largo tiempo en el futuro y las compañías japonesas también los contratan en gran número con la promesa de proveerles empleo de por vida.

---

<sup>11</sup>T.W. Kang, p. xi

En términos generales, según el estudio de Khan y Yoshihara, las compañías japonesas son conocidas por dar alta importancia al reclutamiento de nuevos graduados universitarios, principalmente hombres, dando así mayor importancia a la educación<sup>12</sup>.

Las compañías extranjeras se comportan de otro modo por varias razones:

1. En joint ventures, un gran número de compañías extranjeras no reclutan ya que el socio japonés transfiere o envía su propio personal en distintos períodos.

2. Debido a las dificultades al reclutar graduados universitarios y de preparatoria, un gran número de compañías extranjeras no reclutan a nuevos graduados o ponen la mayor parte de sus esfuerzos en reclutar a administradores con carrera.

3. Las compañías extranjeras dan mayor importancia al reclutamiento de jóvenes graduadas que sean brillantes y motivadas y que generalmente son pasadas por alto por las compañías japonesas.

#### 2.4.1 El Jinmyaku

En Japón se le llama *Jinmyaku* a la red de conexiones interpersonales que uno trata de construir año tras año. Algún egresado de alguna universidad prestigiosa que ha estado en alguna compañía por 15 o 20 años no busca ser el mejor ejecutivo en su división. Más bien, lo que busca es tratar de llevarse bien con sus colegas y tener las mejores conexiones tanto dentro como fuera de la compañía. Esto no sólo significa conexiones con gente de su misma edad en otras divisiones, sino también con clientes, proveedores, bancos, oficiales de gobierno, incluso con los medios de comunicación, etc.

---

<sup>12</sup> Khan and Yoshihara, p. 120



De hecho es de este modo, y no en base a la historia académica o el desempeño laboral de alguien, como las compañías japonesas escogen a su personal. En cuanto al ambiente corporativo, los japoneses siempre ponen énfasis en las relaciones humanas, es decir en el jinmyaku de alguien, más que en ninguna otra habilidad a la hora de contratar.

Si un japonés quiere tener éxito, comienza desde temprano, incluso desde la preparatoria, a construir su jinmyaku y ciertamente esto continúa hasta la universidad. Si alguien entró en una prestigiosa universidad, (siendo la Universidad de Tokyo la indiscutible número uno) se puede asegurar un impresionante jinmyaku en diez o veinte años después de graduarse.

En la práctica, con una sola llamada telefónica, un ejecutivo con mucha experiencia y graduado de una universidad de elite, puede influenciar a personas clave en algún Ministerio que regule las actividades de su compañía, o un banco que considere otorgar algún préstamo, o un político para que haga lobby por algo que afecte a la compañía, etc. Es por esta razón más que nada por la que las compañías se esfuerzan por hacerse de alguno de los egresados de universidades prestigiosas como Tokyo, Kyoto, Waseda, Keio, Doshisha y algunas otras escuelas de las que se cree poder obtener el tipo de jinmyaku (no habilidades administrativas) que los harán valiosos para cualquier compañía.

Lo que hay que entender es que el jinmyaku no es sólo una colección de personas poderosas que puedan ayudar al individuo a posicionarse en la cima de su carrera, sino que es una vasta red humana entrelazada con otras redes humanas y sin la cual un ejecutivo no puede operar eficientemente en el complejo sistema nervioso japonés de la

política, la burocracia y las corporaciones. Para decirlo más explícito, sin un buen jinmyaku, un ejecutivo senior tiene poco valor en una compañía.

De hecho, cuando las compañías japonesas envían a alguien al extranjero a estudiar una Maestría en Negocios (MBA) no lo hacen para que el individuo aprenda el tipo de administración que se estudia en las universidades occidentales, sino para que el individuo mejore su inglés o alguna lengua extranjera, se especialice en las costumbres y prácticas de negocios en el extranjero, pero más importante, para que haga contactos con personas útiles en el extranjero. Incluso cuando estos individuos regresan a Japón después de dos años se les considera que han perdido su avance dentro de la compañía y que deben esforzarse mucho para recuperar los “años perdidos”. Incluso estos individuos pudieron haberse acostumbrado tanto a la vida en el extranjero que ya no pueden encajar de nuevo en la empresa japonesa. Es aquí cuando las gaishi deben de aprovechar este tipo de individuos para anexarlos a su corporación.

Como se mencionó anteriormente, la recesión ocasiona que grandes compañías japonesas pidan a sus ejecutivos que se retiren voluntariamente. Esta práctica ha crecido aún más debido al envejecimiento de la población japonesa. Es natural pensar que los que se quedan son más capaces que los que son despedidos u obligados a jubilarse, pero esto no es así. Muchas veces estos altos ejecutivos simplemente no encajan en la compañía japonesa ya sea porque expresan sus propias ideas con mucha frecuencia o porque critican cuando deberían de simplemente dejar pasar lo sucedido, o insisten en algún nivel de calidad en proyectos en los que los demás sólo quieren aprobar (por el ringi) para que se avance y se proceda a lo siguiente<sup>13</sup>. Estos son los individuos que se conocen

---

<sup>13</sup>Edwin O. Reischauer and Albert M. Craig; *Japan: Tradition and transformation* (Australia: George Allen & Unwin, 1982) pp 159-174

como los “clavos” que sobresalen en la gran tabla de clavos de Japón y que, si no son martillados de nuevo hacia abajo, son extraídos de la gran tabla. Algunos de estos individuos, sin importar sus habilidades en lenguas extranjeras, son excelentes ejecutivos y pueden ser útiles e incluso más felices en una compañía extranjera.

Cuando una compañía extranjera se encuentra buscando a algún ejecutivo japonés lo hará teniendo en cuenta un perfil típico: edad madura, muy presentable, se viste bien y habla inglés (o el idioma de la compañía extranjera) relativamente bien. Para una compañía extranjera el requerimiento del idioma es muchas veces el más importante y se eleva a “lo habla muy bien”. Es comprensible que la matriz quiera a alguien con quien pueda entablar una buena comunicación como discutir asuntos importantes por teléfono y que pueda asistir a las juntas ejecutivas y presentarse por si mismos ante la mesa directiva si es necesario.

Sin embargo, en el contexto internacional, para operar efectivamente en el mercado competitivo mundial un muy poco número de personas, y ciertamente muy pocos japoneses, llenaran todos los requisitos, especialmente el del inglés. Incluso si es así tal vez las habilidades administrativas sean las que falten. Aún así es bien sabido en Japón que las gaishi continúan contratando a ejecutivos con nada más que bonitos trajes y buena pronunciación del inglés. En lugar de eso se debería tratar de contratar al mismo tipo de personas que las compañías japonesas están contratando: gente con varios años de experiencia y preferiblemente en buenas compañías (incluso en el extranjero), gente con un buen historial académico y que demuestre tener verdadero talento y obviamente, un extenso jinmyaku.

---

Si algún candidato no habla inglés muy bien, entonces puede contratarse a algún traductor de tiempo completo, incluso al costo de una fracción del sueldo del ejecutivo. El punto es que en la sociedad corporativa japonesa hablar inglés es una habilidad relativamente común, puede compararse a la habilidad de tocar el piano. Sin embargo, como sabemos, la habilidad para administrar una compañía es una habilidad que no se encuentra tan fácilmente. Encontrar a algún candidato con todos los requisitos mencionados y además con jinmyaku es muy difícil, encontrar uno que además hable un fluido inglés es pedir demasiado.

Tal vez estamos en un momento en que el inglés es el lenguaje universal y obviamente cualquier persona de negocios debería hablarlo. Sin embargo recordemos que Japón es la segunda economía más grande del mundo y así continuará por algún tiempo. Agreguemos a eso que la mayor parte de los verdaderamente buenos y eficientes administradores en Japón no hablan un inglés aceptable ni siquiera para contestar el teléfono. No es exageración decir que las habilidades de alguien como administrador están en inversa proporción a su habilidad en lenguas extranjeras. Entonces, ¿se debe uno quejar por como son las cosas en Japón, o se debe contratar a la persona adecuada para la empresa?

#### 2.4.2 Obtención de Jinmyaku

Hay que aceptar que en la práctica resulta casi imposible contratar a algún ejecutivo de alguna buena compañía japonesa que después de 30 años de trabajo quiera de repente trabajar para alguna compañía extranjera. Sin embargo existe una manera en

que una *gaishi* puede obtener a algún individuo con un considerable *jinmyaku* sin ninguna lealtad a alguna compañía, esta es la de conseguir un ex-oficial de alguno de los Ministerios o Secretarías gubernamentales. Los burócratas normalmente se retiran de sus plazas en un proceso conocido como *amakudari* (literalmente, “descender del cielo”) que significa descender del “puro” reino del trabajo altruista por el bien de la nación hacia el frío mundo del comercialismo<sup>14</sup>. En otras palabras, después de décadas de servicio desinteresado y bajos salarios, estos oficiales se hacen acreedores a comercializar sus conocimientos industriales y gubernamentales para crear su propio “plan de jubilación”. Estos burócratas se convierten en consejeros para las industrias (casi siempre las mismas industrias que solían regular) y se les paga muy generosamente por poco más que utilizar el teléfono y hacer presentaciones clave para las compañías privadas que los contratan.

Legalmente estos personajes no pueden, digamos, simplemente descender del Ministerio de Finanzas para unirse a la mesa directiva del Mitsubishi Bank. Eso sería algo demasiado obvio. Por ello, se les pide un período de dos años antes de que un oficial se una a una compañía del sector privado dentro de la misma área que solía regular. De este modo, estos oficiales casi siempre se toman dos años en algún otro puesto como alguna otra corporación pública o alguna otra agencia intermediaria o tal vez se unan a alguna compañía desconectada de las operaciones de su antiguo Ministerio o Secretaría<sup>15</sup>.

Resultaría muy difícil para una *gaishi* el contratar a alguno de estos ex-oficiales gubernamentales por dos razones: la primera, las compañías japonesas también los quieren y la segunda, para estos individuos en sus 50 o 60 años de edad, las *gaishi* sólo

---

<sup>14</sup> Roger Davies and Osamu Ikeno, *The Japanese Mind* (Boston: Tuttle Publishing, 2002) p 23

<sup>15</sup> Koizumi orders efforts to halt Amakudari practice, *Nihon Keizai Shimbun*, Nikkei Net Interactive (23<sup>rd</sup>, July 2002) <http://www.nni.nikkei.co.jp/AC/TNKS/Search/Nni20020723D23JF969.htm>

significan sacudidas administrativas, cambios de políticas, órdenes de la matriz en el extranjero, y son básicamente: “extranjeras”, no un lugar en donde uno esperaría encontrar la felicidad en un puesto de consultoría.

Esta sería la realidad para una compañía extranjera hace diez años, pero las cosas han cambiado. Hoy en día existen dos razones por las que en la última década se ha facilitado a las gaishi el acceso a este tipo de personal. La primera es que con el envejecimiento de la población japonesa se ha incrementado el número de los burócratas amakudari y hoy en día la mayoría de las compañías japonesas ya cuentan con un número suficiente de estos ex-oficiales en sus mesas directivas. Sumado a esto, la crisis ha ocasionado que el gobierno reduzca, elimine o privatice muchas de sus corporaciones públicas. De modo que se generan más jubilados pero no crecen del mismo modo los puestos disponibles para ellos.

La segunda tendencia es el sólido crecimiento de las gaishi en la última década tanto en términos de desempeño como en prestigio. Más y más gaishi están siendo administradas por ejecutivos japoneses y otras tantas están adaptándose para el moderno tipo de administración que esto implica. Hoy en día la opción de trabajar para una compañía extranjera ya no es desechable, esto es claramente una gran oportunidad para que las gaishi se hagan de ejecutivos con el jinmyaku necesario.

Otras ventajas para las compañías extranjeras es que son conocidas por tener mejores oportunidades de promoción, horas de trabajo más cortas, equidad de género, etc. En relación a las horas de trabajo más cortas, es sabido que generalmente las gaishi tienen un horario semanal de trabajo de cinco días a la semana, con un número menor de horas extra por día.

Los ex–burócratas pueden realizar varias funciones. La más común no es el hecho de presentar a la compañía con el sector industrial japonés, sino con la burocracia misma. Para alguna gaishi que quiera suavizar sus relaciones con varios Ministerios o Secretarías, mejorar su comunicación con sus bancos, o abrir un gran número de puertas a través del mundo de los negocios, existen pocas maneras tan efectivas como contratar a un burócrata retirado. Esto también forma parte de las redes de relaciones humanas en Japón y es una estrategia muy inteligente para el beneficio de la compañía.

## **2.5 Estudios de Mercado**

Uno de los más grandes problemas a los que una gaishi se debe enfrentar no es sólo a la burocracia, la buena imagen, o la buena administración, sino al más difícil: el consumidor japonés. Las dificultades de tratar con los consumidores japoneses han sido tema de devoto estudio en el mundo del marketing internacional. En otros países uno puede vender artículos embotellados o enlatados que estén ligeramente arrugados o rasgados, pero no en Japón. Para empezar, incluso las tiendas se negarán a operar con dicha mercancía. Para la mente japonesa, si hay un problema con el empaque, entonces hay grandes probabilidades de que algo esté mal con el contenido.

Resulta obvio que las gaishi en particular deben de estudiar el mercado local de adentro hacia fuera antes de aventurarse en alguna costosa expedición. Claramente la investigación y el entendimiento del mercado japonés son de gran importancia para el

éxito de cualquier compañía. Algunas veces un poco de consultoría puede ahorrar millones de dólares en alguna inversión malgastada.

Según el estudio de Khan y Yoshihara, varias compañías extranjeras mencionaron tener dificultades al hacer que su nombre corporativo o marca fuera reconocida en Japón<sup>16</sup>. Se notó que las preferencias de los consumidores japoneses eran hacia compañías con una buena imagen establecida o marca. Algunas compañías extranjeras mencionaron que los compradores japoneses daban más importancia en la apariencia que en la funcionalidad. Por otro lado, se explicó que el mérito de los clientes japoneses era que permanecían consumidores por largo tiempo cuando los productos de alta calidad o los servicios se les ofrecían a un precio competitivo.

### 2.5.1 Introducción de Programas Especiales de Mercadotecnia

Las gaishi casi siempre se verán obligadas a desarrollar e introducir un programa o estrategia de mercado específico para los compradores japoneses. Esto es debido a las diferencias en cultura, gustos y hábitos. Si se ignora esta adaptación se podría asegurar un rotundo fracaso en el mercado japonés. Las compañías japonesas deben de ser altamente innovadoras en mercadotecnia en el mercado japonés si quieren asegurar su éxito.

El sector de procesamiento de alimentos en específico resulta el más complicado, no es de sorprender que absolutamente todas las compañías extranjeras hayan introducido programas o estrategias de mercadotecnia hechas específicamente para Japón. En una

---

<sup>16</sup> Khan and Yoshihara, p. 10



anécdota que relatan Kishi y Russell<sup>17</sup>, se le pidió a un ejecutivo japonés que ayudara a una compañía australiana a poder exportar sus pasteles congelados a Japón. Después de un vistazo al producto, el ejecutivo japonés dijo que no podían venderse de esa manera. ¿Porqué no? Preguntó la compañía. El ejecutivo señaló que el producto, un pastel redondo, había sido pre cortado en varias piezas pero las piezas no eran todas del mismo tamaño. “Si el tamaño de las piezas no es uniforme, no se venderá”, explicó a una audiencia ejecutiva obviamente estupefacta.

Cuando la compañía italiana de pastas Buitoni (parte del grupo Nestlé desde 1988) intentó vender espaguetis en Japón cayó en el mismo problema: los espaguetis enviados desde Italia venían en tamaños ligeramente diferentes<sup>18</sup>. El distribuidor japonés de la compañía dijo que se de debían hacer todas las piezas iguales o que no se venderían. Al final, Buitoni separó toda una línea de producción de espagueti para el mercado japonés con cada pieza cortada exactamente con el mismo largo. Además, los japoneses comen mucho menos espaguetis por persona que los occidentales. La compañía reaccionó e hizo paquetes del producto más pequeños específicamente para el mercado japonés. Esto también contribuyó a diferenciarla de sus marcas rivales, y hoy en día uno puede encontrar los productos Buitoni en cualquier supermercado.

A diferencia de lo que pueda pensarse, las compañías extranjeras no son las únicas que deben de hacer todas estas modificaciones para el mercado japonés. Las mismas compañías japonesas lo tienen que hacer al pie de la letra. Un ejemplo muy sencillo pero que sirve para ilustrar este apartado es la marca de patatas fritas Calbee. Las patatas fritas producidas por esta compañía se pueden encontrar en casi todas las tiendas

---

<sup>17</sup> Nagami Kishi and David Russell, *Successful Gaijin in Japan* (USA: NTC Business Books, 1996) p. 26

<sup>18</sup> *Nestlé Japan Group Profile, History*, (feb 12<sup>th</sup>, 2004) [http://www.nestle.co.jp/japan/history/japan\\_e.html](http://www.nestle.co.jp/japan/history/japan_e.html)

de conveniencia de Japón desde el sur en Okinawa hasta el norte en Hokkaido. Y lo increíble es que el sabor de las mismas es diferente para cada área de Japón. Es por ello que si uno compra la versión de patatas saladas en Tokio, serán muy diferentes de las que se venden en Osaka, las cuales tienen un sabor más fuerte y son más preferidas de esa manera por los habitantes del área de Kansai, quienes gustan más de la comida más picante y con más especias.

### 2.5.2 Inteligencia de Mercado

La competencia en el mercado japonés es considerada como una de las agresivas de todo el mundo, incluso entre compañías japonesas. Es por ello que las compañías extranjeras tienen más ventajas si son responsivas a las necesidades locales y los requerimientos al realizar actividades tales como adaptaciones del producto, precio, distribución, publicidad, promoción de ventas y servicios al cliente.

Además de investigar el mercado potencial y entregar productos atractivos que están empacados debidamente, hay que recordar que en Japón se espera un muy alto nivel de servicio. Y servicio incluye todo lo imaginable, no sólo cuidar de los consumidores que han comprado el producto. Por ejemplo, entregas: los envíos a los clientes, ya sea una enorme corporación o tiendas al menudeo, deben ser hechas a tiempo. En Japón no hay excusa aceptable para la falla al entregar lo que el consumidor espera cuando lo espera. Nadie perdona un “el vuelo se retrasó”, “había una huelga en el puerto”, “había un congestionamiento de 10 kilómetros en la carretera” o nada por el estilo. Se supone que

todas estas cosas se han tomado en cuenta en avance. No hay razón alguna para alguna entrega tarde.

Es interesante mencionar que Japón no es utilizado por las compañías extranjeras como un mercado de prueba debido a que tiene un tipo de mercado muy particular con estándares de muy alta calidad. Se cree que en varias maneras estos estándares no tienen sentido, por ejemplo, los costos extra que los consumidores deben de pagar, especialmente en los sectores de los bienes industriales. Varios fabricantes se han quejado a lo largo de los años de que los intermediarios japoneses son caprichosos con el material en el que la mercancía (tubos, acero y hierro) es empacada, por ejemplo, si las cajas de madera en la que se empaca la mercancía tuvieran manchas de aceite, se rehúsan a aceptar la mercancía.

En el sector de los bienes al consumidor, varios fabricantes extranjeros siempre se han quejado de la “extravagancia” en la práctica japonesa de usar varias capas de materiales de empaquetado. Acción tal que en países europeos y en los EUA podrían llevar a un seguro boicot de productos por consumidores ambientalistas. Por el otro lado, según Kishi y Russell, algunas compañías si han notado que los exagerados controles de calidad que se les han impuesto por los estrictos consumidores japoneses han mejorado altamente su posición competitiva en todo el mundo<sup>19</sup>.

Es bien sabido que las compañías japonesas mantienen muy de cerca los movimientos de sus competidores, ya sean japoneses o extranjeros. El feroz mercado competitivo en Japón ha alentado el desarrollo de la efectiva recolección de información, análisis y retroalimentación para la planeación estratégica, corporativa y otros propósitos.

---

<sup>19</sup> Kishi and Russell, p. 27

El vendedor también mantiene un estrecho contacto cara a cara con el comprador y le transmite información directa a los departamentos de ventas y mercadotecnia diariamente. No es exageración mencionar que el vendedor japonés casi nunca olvida el cumpleaños de sus clientes.

En una conversación que el autor de la presente investigación tuvo en enero del 2002 con Iwasaki Nobuo, Director Administrativo Senior de Toyota Steel, apareció un hecho interesante. El señor Nobuo explicó que si una compañía extranjera quería vender maquinaria o herramientas a la Toyota, entonces era muy importante que tanto el Director General (CEO) como todos los vendedores manejaran Toyotas, ya que los oficiales del departamento de compras de Toyota llevaban a cabo una evaluación de lealtad de vendedores por lo menos anualmente, y esto incluía tales factores como el tipo de autos manejados por los ejecutivos senior de los abastecedores.

De acuerdo al estudio de Khan y Yoshihara, las compañías extranjeras utilizaban los siguientes métodos de recolección de datos: uso de materiales impresos como semanarios, reportes anuales y periódicos. La mayor parte de estas compañías mantenían personal de tiempo completo traduciendo materiales impresos en japonés. Se hace un comentario que menciona que cerca de un cuarto del material escrito en todo el mundo es producido en Japón. Es por ello que la habilidad lingüística del personal japonés los ponía en posición de obtener muy valiosa información sobre sus competidores en Japón. Tal información es más bien difícil de obtener a partir de materiales escritos en Europa o en los EUA. En otras palabras, es más fácil llevar a cabo espionaje industrial en Japón que en ningún otro lugar, siempre y cuando uno domine el idioma japonés<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Khan and Yoshihara, p 151

Otros métodos de inteligencia utilizados por las compañías extranjeras en Japón han sido la recolección de datos a través de agentes y distribuidores, asociaciones de comercio, JETRO, el MITI, el socio de la joint venture e información que sus matrices pudieran obtener a través de la contratación de consultores dentro y fuera de Japón.

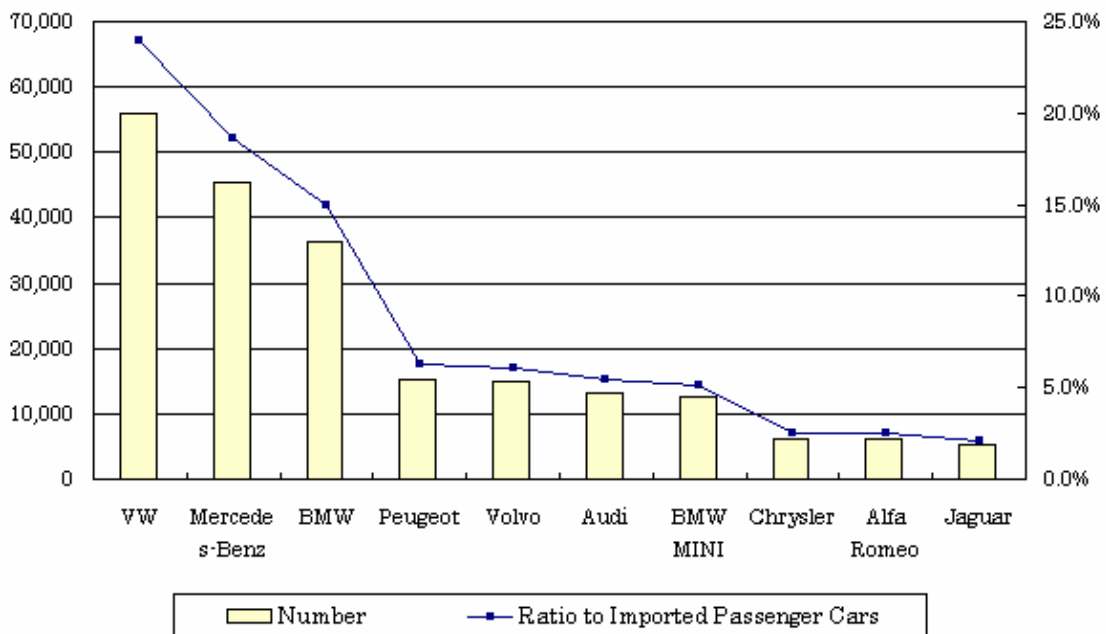
## **2.6 Importancia de los Canales de Distribución**

Una cosa que históricamente ha hecho o deshecho a los fabricantes en Japón es la distribución. Estos canales de distribución son leyenda entre las comercializadoras internacionales. Para ilustrar mejor de lo que estamos hablando comencemos por señalar que es más barato y fácil mandar un paquete desde la bahía de Tokio para que de la vuelta al mundo, que el traslado del mismo paquete de un extremo a otro de la capital nipona. En realidad este es otro obstáculo que las gaishi encuentran sin excepción en Japón y que puede asegurar muchos dolores de cabeza, pero cuando finalmente se domina las recompensas son enormes.

Una salida a este problema es encargarle toda la complicada operación a algún agente general. El éxito depende de la calidad del agente, su experiencia, reputación, etc. Este método ha funcionado para algunas compañías pero para otras no, todo depende de qué producto sea, que tipo de competencia ya exista en el mercado y qué tipo de redes de distribución están disponibles. BMW y UDJ no quisieron tomar el sistema por agente y vendieron a través de sus propias redes de distribución y tuvieron mucho éxito. Volkswagen al principio tenía un agente en Japón, una importadora llamada Yanase, pero

más tarde se canceló el contrato, el resultado fue desastroso, para mediados de los noventas las ventas de VW habían descendido a un tercio del nivel anterior<sup>21</sup>. Sin embargo, el fabricante alemán subsistió y en los últimos años se ha convertido en la más grande compañía de autos extranjeros en Japón<sup>22</sup>, después de la también exitosa Daimler-Chrysler.

Tabla 2.2 Los 10 mejores importadores de automóviles de pasajeros en Japón (2003)



Fuente: Japan Automobile Importers Association

<sup>21</sup> Kishi and Russell, p. 28

<sup>22</sup> Khan and Yoshihara, p 55

## **Conclusión**

Japón es un mercado clave en la estrategia global de compañías multinacionales y transnacionales. Para ser exitosas, las compañías extranjeras tienen que mostrar un compromiso real de largo plazo al establecerse directamente en Japón. Esto puede ser en forma de oficinas e instalaciones de producción y manufacturación, o en laboratorios de investigación y desarrollo. Todo esto requiere tener excelente personal local, porque sin ellos las oportunidades para el éxito en el mercado japonés serán menores.

Podría hablarse interminablemente acerca de los varios usos y ventajas del jinmyaku, contratación de personal, operaciones con comercializadoras japonesas, posicionamiento de productos, investigación de mercados, etc. Sin embargo es muy importante que los empresarios interesados en hacer negocios en Japón continúen estudiando un tema que igualmente requiere de atención y que es la burocracia. Es obvio que para cada compañía las oportunidades de éxito y fracaso son muy diferentes pero el asegurarse de personal que pueda facilitar las relaciones con el gobierno y todos los trámites necesarios puede hacer la diferencia en un país tan peculiar como Japón.

Si una compañía extranjera quiere tener éxito en el que parece ser el mercado más difícil, pero uno de los más prometedores del mundo, entonces deberá de mantener tres puntos básicos que, sin importar el tipo de compañía que se trate, serán la clave de sus operaciones a corto y largo plazo. Estas deben de ser el establecer una imagen corporativa positiva y sana, y preservar esa imagen a toda costa. Mucho dependerá de lo que los clientes japoneses piensen sobre la compañía ya que será con base en la imagen con lo que los clientes decidirán si hacer o no negocios con la compañía.

Las compañías extranjeras, por el hecho de ser extranjeras, gozarán al inicio del aura de prestigio que se les confiere automáticamente cuando entran a Japón. Sin embargo, es responsabilidad de la empresa mantener esa imagen con el paso del tiempo y hacer todo lo que se tenga a la mano para nunca dañarla, porque eso seguramente significará el fin de la compañía, sin importar de qué compañía se trate. A través de un establecimiento de la compañía en Japón con tintes de permanencia de largo plazo se conseguirá que los consumidores y clientes japoneses hagan negocios de una manera más confiada con una *gaishi*. Las *gaishi*, si son nuevas en el mercado, son vistas como corporaciones inestables que podrían retirarse de Japón en cualquier momento, es por ello que la instalación de plantas de producción o de alguna otro medio que signifique la permanencia por mucho tiempo en Japón facilitará el que la compañía sea tomada en serio, mejorando así su posición en el mercado.

La segunda regla de oro es la de tener una identidad clara del producto en Japón. Si alguna compañía extranjera trata de venderle al consumidor algo que los japoneses ya produzcan, el consumidor japonés no vacilará en tomar el producto japonés y llevárselo a la caja registradora. Es por ello que el producto o los servicios extranjeros deben de tratar de generar y mantener un valor agregado en todo lo producido o exportado a Japón. Una vez que el consumidor japonés sepa reconocer las diferencias entre la versión japonesa y la extranjera del producto, será más seguro poder colocar dichos productos en el mercado japonés. El capítulo 3 de la presente investigación servirá para ilustrar mejor los efectos que la buena aplicación de esta regla puede lograr en Japón.

La tercera regla que merece mucha atención por los interesados en invertir en Japón es la de mantener una buena administración en Japón, así como crear una estrategia



de acuerdo al mercado local. En este punto las gaishi pueden encontrar un dilema debido a que será necesaria la contratación de personal japonés en alrededor del 95% del total del personal laborando en la compañía. Por otro lado las gaishi no eran vistas por los altos ejecutivos ni por los recién egresados universitarios como lugares en los que se pueda encontrar un empleo estable. Sin embargo, lo que ha ocurrido en la última década no sólo es que las compañías extranjeras han mejorado en gran medida su reputación por la de una estable y prometedora opción laboral, sino que la presente recesión y el envejecimiento de la población japonesa ha creado que sea más fácil el acceso a la fuerza laboral con experiencia, facilitando el acceso al jinmyaku, y a la fuerza de trabajo recién egresada de universidades e igualmente importante, a la motivada fuerza de trabajo femenina.

Por último ninguna compañía, sin importar su prestigio internacional, podrá sobrevivir en Japón si no realiza continuamente estudios de mercado, y más importante, si no los realiza con más frecuencia después de su establecimiento en Japón. La cercana retroalimentación de sus clientes y proveedores le asegurará a la compañía una buena adaptación de sus productos a las cambiantes e impredecibles tendencias del mercado japonés. Estas tendencias son mejores ilustradas como correr con el caballo en el mismo sentido en que va la estampida, en vez de creer en el prestigio de uno mismo y correr contra ella, simplemente no hay nada que las detenga y la lenta adaptación a ellas puede traer muchos problemas financieros a la gaishi.