

CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS DE EXITOSAS COMPAÑÍAS EXTRANJERAS EN JAPÓN

El tercer capítulo de esta investigación servirá no sólo para analizar casos de estudio específicos de buenos ejemplos de compañías exitosas en Japón, sino más bien para ilustrar el ambiente corporativo japonés y cómo es que las gaishi han sabido combinar sus habilidades propias y mezclarlas con las peculiares características del mercado japonés para obtener el mejor provecho de su operación en Japón. Del mismo modo se detallarán las ventajas y recompensas que estas compañías han obtenido después de su hábil y larga instalación en Japón, el correcto uso de su imagen, su identidad corporativa, los obstáculos que encontraron al principio y cómo el buen trabajo entre ejecutivos japoneses y extranjeros pudo hacer la diferencia en tan complicado mercado. Para extender más la investigación se trató de describir empresas de industrias diferentes y de países diferentes para todos los casos.

Durante los años cincuenta y los sesenta el gobierno japonés impuso toda clase de obstáculos y podría decirse “artimañas” para impedir la entrada de cualquier tipo de compañías extranjeras que compitieran contra sus empresas. Estos obstáculos y bloqueos han sido removidos poco a poco gracias a la presión de los Estados Unidos y en gran parte a la recesión económica de los noventas. Sin embargo, todavía quedan algunas bardas que brincar y algunos hoyos que tapar en el camino al mercado japonés. Los mismos japoneses lo saben y reciben muy bien a cualquier compañía que haya podido sortear estas barreras, especialmente el sistema burocrático que sigue siendo uno de los más difíciles de digerir por las compañías que buscan expandirse en Japón.

Los consumidores japoneses son muy bien conocidos por ser exigentes, o incluso caprichosos si se trata de la calidad de cualquier tipo de producto, comida, clase de auto, etc. Es por ello que los fabricantes japoneses se volvieron famosos en casi llegar al fanatismo en sus controles de calidad, creando productos superiores a nivel mundial. Es comprobable si uno va a Japón. Compare su televisor, alguna computadora o aparato similar de cualquier compañía, japonesa o extranjera, producida en Japón con la misma versión vendida en cualquier otra parte del mundo. Se encontrará que el mismo objeto hecho en Japón es diferente y de mejor calidad. Durante un documental en la cadena educativa “Discovery Channel”, pilotos norteamericanos admitieron que pueden sentirse las diferencias en un avión F-16 hecho en Japón de uno hecho en los Estados Unidos. Según ellos, la versión japonesa es más “ajustada” y sólida¹.

Es comprensible que los consumidores japoneses casi siempre elijan la versión japonesa de todos los productos cuando exista una versión extranjera. Sin embargo, en cuestiones de moda esta lógica puede ser desechada por completo. Cuando se trata de moda los japoneses no vacilarán, en particular los jóvenes, en adquirir un pedazo de cultura americana o europea o de donde sea que esté de moda tal o cual objeto. Tan sólo el hecho de que la etiqueta tenga escrito “Made in USA”, “Made in Italy”, “Made in France”, etc. puede marcar la diferencia en las ventas. Por otro lado, incluso si algún producto producido por una compañía extranjera prestigiosa como Armani o Prada tiene en la etiqueta un “Made in Taiwan” o “Made in Japan” es suficiente para que el consumidor japonés renuncie a su deseo de comprarla. Un buen caso para mostrar el

¹ Discovery Channel. Discovery Wings Channel. *Wings at Work*.
<http://wings.discovery.com/series/wingsatwork.html>

aprovechamiento de esta ventaja de los productos extranjeros en Japón es el de la compañía Levi Strauss Japan.

1.1 Levi Strauss Japan K.K.

En el año 1993 la peor recesión en Japón desde la Segunda Guerra Mundial estaba en su peor momento, de hecho la economía japonesa parecía que había tocado el fondo. Las ventas en las tiendas departamentales sólo mostraban caídas estrepitosas y los consumidores comenzaban a guardar su dinero bajo llave al ver los duros años que les esperaban. Sin embargo, una compañía sorprendió a todos en la industria japonesa al mostrar sus mejores reportes de ganancias en toda su historia en Japón. Se trataba de Levi Strauss Japan K.K. que anunciaba que había alcanzado el nivel de ventas de 40 billones de yenes (cerca de \$400 millones de USD) por primera vez². Después de diez años desde su establecimiento de operaciones en Japón, la compañía se había colocado como la número uno en pantalones de mezclilla en Japón. Tal vez esto no sea de sorprender ya que siendo la compañía número uno en este tipo de ropa en todo el mundo es comprensible que también lo sea en Japón. Sin embargo, el mercado japonés es famoso por ignorar lo que es “comprensible” en cualquier otro lugar.

De hecho, para los años setenta Levi Strauss era una compañía desconocida en el mercado japonés, en ese entonces dominaban marcas como *Wrangler*, *Lee*, *Edwin*, etc. Por si fuera poco la principal subsidiaria en Asia estaba localizada en Hong Kong y la

² Nihon Keizai Shimbun. Nikkei Net Interactive. Company Watch. *Stock Data and Ratios*. RESULT FOR: Levi Strauss Japan K.K. (9836) <http://www.nni.nikkei.co.jp/CF/AC/CW/fininfo.cfm?scod=9836>

sucursal en Japón sólo recibía mercancía desde Hong Kong. Tal parece que en sus primeros años la compañía tuvo errores al no poner atención a las necesidades del mercado japonés. La compañía había lanzado un tipo especial de pantalón especialmente diseñado para el mercado asiático pero esto significaba que se vendería el mismo tipo de pantalón en países como India, Tailandia, Korea y por supuesto Japón. En este punto existía un grave error de no tomar en cuenta los gustos y ni siquiera la fisonomía de los consumidores japoneses.

Hay que decir que la compañía tenía una ventaja y era que los consumidores sabían relacionar sus productos con una imagen 100% americana y, durante décadas después de la guerra, cualquier cosa americana era vista como algo de la mejor calidad. Sin embargo, existían otros grandes errores de logística como fueron que los pantalones con los que la compañía comerciaba en Japón tenían en la etiqueta “Made in Hong Kong”, y era obvio que los consumidores no se interesarían en algo americano o alemán o francés hecho en otro país. Para describirlo más claramente, era como comprar tequila “Made in Germany”. Se puso remedio a este problema esencial cuando la subsidiaria en Japón comenzó a negociar con la matriz en San Francisco para que se les enviara mercancía producida en los Estados Unidos. La matriz aceptó y pronto se les envió verdaderos jeans Levi’s desde los Estados Unidos. Aunque estos pantalones todavía no estaban modificados para el mercado japonés si podían llamarse de ser los “verdaderos” jeans americanos. El siguiente paso para que la compañía ganara una buena posición en el mercado japonés fue dar a conocer a los japoneses qué tan americanos eran sus pantalones.

El resultado fue que en 1978 la compañía Levi Strauss Japan lanzó una de las mejores compañías publicitarias en la historia de la mercadotecnia en Japón. La compañía efectivamente utilizó estrellas de Hollywood muy americanas con los pantalones de mezclilla bien puestos para anunciar sus “muy americanos” pantalones. Lo interesante es que no se trataba de estrellas famosas del momento a las que se veía en los comerciales y anuncios, sino de íconos legendarios del cine norteamericano como James Dean, John Wayne e incluso se utilizó a Marilyn Monroe, rescatada de la película “The Misfits” (en la que ciertamente aparecía con pantalones de mezclilla) y lo que era una buena táctica que sirvió para capturar al mercado femenino³.

El resultado fue que por primera vez los pantalones desaparecían de las tiendas y en estudios de mercado Levi’s finalmente se establecía como la indiscutible número uno en Japón. Aunque no conocieran la marca, los japoneses sí sabían que James Dean, John Wayne y Marilyn Monroe personificaban el espíritu de Norteamérica alrededor del mundo. Incluso, la compañía dio en el clavo específicamente con el personaje de James Dean, ya que simbolizaba algo muy especial para los jóvenes japoneses: el extranjero, el rebelde, el solitario, alguien que quería entrar al grupo y encajar, pero que le era muy difícil o imposible. El efecto que esto causaba en las abrumadas mentes de los jóvenes japoneses era incomparable, simplemente no hubiera habido otra técnica para lograr el objetivo de la compañía. De este modo la imagen de James Dean fue la imagen de Levi’s Strauss Japan incluso hasta bien entrados los años noventa.

Para los ochentas Levi’s seguía siendo la marca número uno. Sin embargo la marca necesitaba algo más para seguir manteniéndose así y esa década también trajo muchos cambios en las tendencias de la moda. Es así que una vez más la compañía

³ Levi Strauss Japan K. K. *History*. <http://www.levi.com/japan/history/index.html>

regresó a los estudios de mercado, muy enfocados sobre lo que el consumidor deseaba, no lo que se les aconsejaba usar. De este modo se creó una nueva línea de pantalones desde cero que no sólo se ajustaba a las necesidades de la moda, sino a la fisonomía japonesa, colores y formas que ellos deseaban.

El resultado fue algo completamente diferente del tan conocido modelo 501, tan diferente que hasta ver la etiqueta nadie se daba cuenta de que eran Levi's. Y tal como los expertos habían predicho, no fueron populares. Fueron tremendamente populares. Se dice que los distribuidores a lo largo y ancho del país pedían a la matriz en Tokyo que dejara de anunciarlos por algún tiempo porque simplemente se vaciaban del almacén tan pronto llegaban. La matriz accedió y por algún tiempo anunció que sus existencias estaban agotadas. Esto más bien sirvió como aire para atizar el fuego de la demanda y los almacenes eran vaciados por completo. Una vez más Levi Strauss había tenido éxito.

La compañía continuó en buenos términos con los consumidores japoneses hasta que a finales de los ochentas llegó la famosa "era de la burbuja" en la que muchos japoneses se volvieron millonarios y los demás se sentían millonarios. La tendencia básica obviamente fue que los gustos cambiaron hacia objetos y artículos de lujo como Rolex, Armani, Prada, etc. que tuvieron un efecto eclipsante sobre Levi Strauss. Aún así, gracias a los estudios de mercado las ventas continuaron creciendo hasta en un 30% incluso durante los tiempos del boom de la economía japonesa⁴.

Sin embargo la burbuja explotó al comienzo de la década de los noventas y con ella también se perdieron las altas ventas que se habían registrado en todos los sectores económicos de Japón. En vez de bienes de lujo, se necesitaban bienes duraderos, de

⁴ Levi Strauss Japan K. K. for Investors. *Company*.
http://www.levistrauss.com/japan/company/company_004.html

calidad. Por lo que los consumidores no cambiaron por cosas baratas “Made in Hong Kong” sino que optaron por los productos de larga duración. Una vez más estas eran buenas noticias para Levi Strauss y su conocida imagen de pantalones confiables y duraderos.

Existe una conocida anécdota de la compañía en todo Japón de que en los años noventas se pusieron de moda el estilo de mezclilla que se usaba en Estados Unidos en los años cuarenta y cincuentas, mejor conocido como estilo “vintage”. Incluso se dice de gente que llegaba a pagar la increíble cantidad de \$2,000 USD por un par de pantalones de mezclilla del tipo de tela usada en esos años. Levi Strauss se dio cuenta del gran potencial de ventas y se comunicó con la central en San Francisco para que buscaran alguna fábrica con la maquinaria de esos años para la producción de esa mezclilla en específico. La central en San Francisco encontró en Carolina del Sur una fábrica que tenía dicha maquinaria en una bodega y se invirtió en la restauración de las máquinas. Obviamente la producción y todos sus gastos fueron enfocados hacia el mercado japonés exclusivamente, pero los resultados fueron los esperados. La compañía continuó su racha de éxitos e incluso hoy en día en tiendas Levi’s en todo Japón puede adquirirse las prendas de la línea “Vintage”, la cual genera enormes ventas anuales, a pesar de que ningún par se vende por menos de \$150 USD.

Manteniendo su espíritu de estrecha relación con las necesidades de sus clientes, Levi Strauss Japan modernizó sus sistemas de producción a mediados de los noventas. En los sistemas norteamericanos, los distribuidores hacían pedidos de mercancía a las matrices con algunos meses de anticipación, creando el problema de exceso o escasez de existencias. El problema con ello es que no se toman en cuenta inmediatamente las

necesidades de los consumidores y se crea una gran brecha de retroalimentación para las compañías. Lo que Levi Strauss Japan desarrolló fue un sistema computarizado en línea por el cual los distribuidores envían sus estadísticas en tiempo real a la matriz y estas mejoras no sólo el sistema de bodegas, sino que las fábricas pueden cambiar sus líneas de producción rápidamente hacia lo que los consumidores están comprando.

En realidad estos sistemas ya son familiares alrededor de mundo, incluso en países en vías de desarrollo. Sin embargo hace diez años no lo eran, ni siquiera en Japón, y Levi Strauss Japan fue una empresa pionera en el uso de esta tecnología no sólo en Asia sino en todo el mundo. Actualmente la capitalización (de acuerdo con la casa de bolsa de Tokyo) de Levi Strauss Japan K.K. llega a los 38,216 millones de yenes⁵.

En conclusión, la historia de Levi Strauss es un buen ejemplo de cómo construir una marca extranjera en Japón a través de la buena mercadotecnia. En este ejemplo el producto no era el único, así que el método de ventas debía ser la clave. La primera razón fundamental del éxito de Levi Strauss Japan fue que supo capturar la esencia del espíritu americano con su marca e hizo que los jóvenes lo reconocieran. Si algún fabricante en cualquier país está convencido de que los japoneses prefieren sus propios productos a las versiones extranjeras este caso puede servir para hacerlos recapacitar. Al mismo tiempo, la compañía combinó su imagen con atención especial hacia las necesidades del mercado japonés, modificó estilos, colores y materiales toda vez que fue necesario. El resultado final es una subsidiaria en Japón que ha crecido tanto como su matriz en el extranjero gracias al apoyo de las autoridades en la cabeza de la compañía.

⁵ JASDAQ, Jasadq Market Inc. *Levi Strauss Japan*. Code: 9836
http://tirs.jasdaq.co.jp/tirs2/index.phtml?arg_code=9836&arg_day=&lang_mode=e

1.2 Louis Vuitton Japan

Durante los años de la economía de la burbuja los consumidores japoneses se encontraron en una frenética búsqueda de los artículos más sofisticados, caros y exclusivos de todo el mundo. Las compañías extranjeras, especialmente las europeas, se encontraron frente a una gran demanda de sus productos en Japón y las oleadas de pedidos y clientes japoneses en sus tiendas en Europa no cesaban. Este fue el momento en el que los serenos ahorradores japoneses cambiaban sus patrones de gastos y sus filosofías económicas por la de histéricos buscadores de los lujos más estrafalarios. Las compañías compraban Van Goghs y Picassos para ponerlos en sus salas de juntas, e incluso los hombres de negocios debían de buscar la forma de agrandar sus garajes para poder estacionar sus nuevos Mercedes Benz. Era sin duda la hora de cosechar todos los esfuerzos de la posguerra.

Pero la burbuja explotó y la resaca de la misma se vio reflejada en los bolsillos de los consumidores, e igualmente en las compañías que les habían provisto de tantos lujos durante los años de bonanza. Muchas compañías no sólo tuvieron graves problemas con sus ventas en Japón sino que muchas más no sobrevivieron. Sin embargo una compañía de bolsos franceses continuó sus elevadas ventas, e incluso las elevó, durante esos tiempos tan despiadados.

Louis Vuitton Japan fue una de esas compañías que no sólo logró excelentes ventas durante los años de la burbuja, sino que las mejoró durante los años de la recesión.

De hecho se le atribuye su expansión en todo el mundo gracias al éxito que tuvo en Japón, después de Japón, la compañía francesa capitalizó lo suficiente como para extender sus operaciones en el resto del globo.

Antes del inicio de sus operaciones en Japón, Louis Vuitton era una relativamente pequeña compañía de maletas de viaje, operada por la familia Vuitton en París. Sin embargo los productos que producía la compañía eran familiares entre los conocedores de los buenos artículos de viaje y su prestigio era conocido en todo el mundo. De hecho su prestigio era tan conocido internacionalmente que desde hacía varias décadas viajeros y personas con dinero hacían viajes a París sólo para hacerse de algunas de las maletas que esta compañía producía, entre estos viajeros había muchos japoneses. De hecho fueron los compradores japoneses, que en los setentas llegaban a la tienda en oleadas, quienes pusieron a pensar a la compañía sobre la posibilidad de iniciar operaciones en Tokyo.

Fue en 1978 cuando la compañía Louis Vuitton abrió sus primeras tiendas internacionales en Tokyo y Osaka⁶. Gracias en gran parte al éxito que tuvo en Japón, la compañía pudo expandirse a otros mercados mundiales en Nueva York, Londres, Seúl, Moscú, Beijing, etc etc. Sin embargo su establecimiento en Japón fue algo mucho más complicado que simplemente abrir una subsidiaria.

Louis Vuitton fue revolucionaria en Japón y puso de rodillas a las grandes tiendas departamentales. Primero se rehusó a crear un centro de distribución en Japón para las compañías que venderían sus productos, lo que significaba que todo lo que se vendiera en Japón vendría directamente de la matriz en Francia, lo cual continúa hasta la fecha. Además de que obligaron a estas compañías a vender la mercancía únicamente en

⁶ Louis Vuitton. *History*. <http://www.vuitton.com/history/html>.

boutiques de Louis Vuitton, separadas del resto e identificables dentro de las tiendas departamentales.

Lo dramático de las demandas de la compañía francesa es que desafiaba descaradamente a las grandes tiendas departamentales japonesas como Mitsukoshi, Takashimaya, Daimaru, Seibu, etc. Estas tiendas son miembro de enormes keiretsu en Japón y algunas (como Mitsukoshi y Takashimaya) tienen más de dos siglos de antigüedad. De hecho si alguna compañía extranjera quiere obtener algún espacio para comerciar sus productos se espera que rueguen a estas grandes instituciones y, con mucha suerte, las tiendas en algún momento aceptarán manejar sus productos, obviamente bajo sus propios términos. Nunca nadie se hubiera imaginado, y nadie hubiera intentado, que una simple tienda extranjera le diera órdenes a una gran tienda departamental japonesa. Nadie que quisiera tener éxito en Japón pensaría en tal arrogante insulto ni por un momento. Con Louis Vuitton aceptaron sin vacilación.

Las tiendas que la compañía francesa decidiera abrir dentro de los grandes almacenes no sólo debían tener un espacio especial sino que tenían que cumplir con varios requisitos más especiales. Por si fuera poco, no habría ninguna inversión por parte de Louis Vuitton para abrir las tiendas, todos los gastos serían absorbidos por las tiendas departamentales en su compromiso de comerciar con las mercancías de la empresa francesa⁷.

Pero las extravagancias de los directivos de Louis Vuitton no terminaron ahí, sino que también ellos mismos tomarían el control de las operaciones de ventas. Con fines de asegurar la extremada calidad en el servicio en todas sus tiendas en Japón, la compañía

⁷Nagami Kishi and David Russell. *Successful Gaijin in Japan* (USA: NTC Business Books, 1996) pp. 58-63

inició un programa de entrenamiento en el que los vendedores serían enviados a París por una semana, una vez más, los gastos serían cubiertos por las tiendas departamentales. Para poner más insulto en la bofetada, los franceses escogerían en todos los casos al personal que iría al entrenamiento.

En otras estrategias comerciales se decidió que por ningún motivo habría descuentos o alguna barata de ningún producto de la marca. E increíblemente los productos vendidos en Japón siempre deberían estar al mismo nivel que la compañía ofrecía en París. Incluso con la re-valoración del Yen japonés y el advenimiento de la burbuja económica los precios de los productos bajaron, porque el franco seguía igual. Esto generó controversia por el hecho de desaprovechar el creciente poder adquisitivo japonés, pero en realidad se tomaron estas medidas porque en Japón cuando algo se pone en “descuento” significa que la compañía va mal o que la mercancía no se está vendiendo bien. Pero una vez más esta regla de oro en Japón no se aplicaba con Louis Vuitton. En realidad mantener los precios a los niveles de París y la introducción de nuevas líneas en sus productos hizo crecer las ventas, durante la burbuja e incluso durante la recesión⁸. El prestigio y la calidad de la compañía se mantuvieron fuertes en los dos períodos y el resultado fue que durante toda la recesión la compañía francesa ha registrado ventas crecientes repetidamente.

Además de la inmejorable calidad en el servicio y sus productos, otra característica muy conocida de la marca Vuitton es que, a diferencia de muchas *gaishi*, es muy estable con sus empleados. Incluso se dice que el presidente de toda la compañía viaja muy seguido desde Francia para reunirse con el personal en Japón. Lo que también le ha valido a la compañía ser un modelo de estabilidad entre las *gaishi*. El resultado final

⁸ Moët Hennessey - Louis Vuitton Group. *Press Releases*. <http://www.lvmh.com>

es la transformación de una compañía que a pesar de cien años de experiencia seguía siendo una pequeña tienda operada por una familia. Hoy en día es una de las marcas más reconocidas y de más prestigio en todo el mundo y cuya expansión debe todo el crédito al éxito que tuvo en el mercado japonés.

1.3 BMW AG - Tokyo Corp

La prestigiosa Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft es otra compañía que ha podido entrar al mercado japonés e incluso ha tenido mucho más éxito que todas las tres gigantes de Detroit juntas en ese país. En realidad las tres grandes (GM, Ford y Chrysler) tienen presencia en Japón debido a las compañías automotrices que han adquirido con el tiempo (Isuzu, Mazda y Mitsubishi respectivamente). Sin embargo su presencia concreta como compañías americanas comenzó apenas en los noventas y son fuente de ácidas disputas, que incluyen al gobierno americano, por tratar de liberar el mercado japonés⁹. Sin embargo la BMW comenzó humildemente desde cero en ese país y con el paso de los años demostró que la inversión en Japón produce una muy buena cosecha. Ciertamente la compañía sabía que los estándares de calidad en Japón eran extremadamente altos. Pero sin duda también lo era la calidad alemana.

BMW Japan inició sus operaciones comercialmente en ese país en septiembre de 1981¹⁰. Al igual que todas las nuevas compañías que entran en Japón, BMW tuvo que

⁹Alexander Paufler, *Daimura Kuraisura Nippon no IT Kakumei (Daimler-Chrysler Japan's IT Revolution)*; (Tokyo: Nikkei BP Sha, 2001) p. 9

¹⁰ BMW Japan. *Figures*. <http://www.bmw.co.jp/Info/Figures/>

ayudar a su propia imagen y lo hizo de un modo similar al de Louis Vuitton en cuanto a que debía ser visto como una compañía con productos exclusivos. Y esto debía ser así porque los recursos con los que la compañía alemana contaba para finales de los años setenta no eran comparables a los de las compañías automotrices americanas y no sólo eso, sino factores internacionales como la crisis del petróleo tampoco hacían muy alentador el introducir en Japón una compañía automotriz extranjera. Sobre todo en un país tan dependiente del petróleo como lo es Japón.

El primer paso fue el de buscar concesionarios que quisieran manejar sus automóviles, pero siendo una marca exclusiva, ningún concesionario debía de vender algún auto BMW junto con ningún otro. De hecho, se debía construir un tipo de concesionaria únicamente para BMW donde sólo se venderían estos autos. Estaba claro que los concesionarios japoneses no le darían una puñalada en la espalda a alguna compañía automotriz japonesa para correr al refugio de una nueva compañía alemana. Obviamente ninguno lo hizo. Lo que BMW tuvo que hacer fue buscar a personas de intereses e industrias diferentes interesadas en inversiones en la compañía, es decir, en asociarse con la BMW para la construcción de concesionarias y venta de los autos.

Una vez que se reunió a un grupo de gente interesada con el perfil que buscaba la BMW, se iniciaron las preparaciones para entrenarlos en el arte de vender los autos de la exclusiva marca. En realidad toda la operación tardó algunos años en asimilarse y producir las ganancias esperadas. No fue sino hasta 1985 cuando las ganancias de la compañía finalmente dieron frutos, a partir de ese año las ventas de la BMW Japan

comenzaron a registrar altos niveles de ventas que ciertamente pagaban por todo el dinero y los riesgos invertidos¹¹.

Al igual que muchos productos opulentos, BMW no podía bajar sus precios arbitrariamente, de hecho no los podía bajar a menos que fueran órdenes de toda la compañía, lo cual nunca ocurriría. Japón es un país en el que los vendedores pueden manipular los precios y hacer descuentos para hacer que el cliente salga satisfecho (incluso en supermercados). El negocio de los autos no era la excepción, por eso los vendedores de BMW Japan estaban atados de manos para tratar de elevar las ventas. Los directivos de BMW se dieron cuenta de esto a tiempo y por ello decidieron que la mejor manera de facilitar el acceso a estos autos era a través del financiamiento.

En aquellos años la mayoría de las compañías utilizaban intereses del 16% y algunos hasta el 18% anual. BMW los bajó al 6%, lo cual tuvo un gran impacto en los consumidores y los siguió bajando aún más. Para el 2004 los intereses llegan hasta el 3.99%¹². Con las grandes ganancias que esto dejó a la compañía los directivos de la BMW supieron que iban por buen camino.

Una vez que la compañía estaba estable y generando ganancias era hora de comenzar a innovar. Se introdujeron líneas telefónicas y servicios de correo electrónico en la que los clientes podrían contactar al mismísimo presidente de la compañía. Además de eso un comprador de un BMW puede disfrutar de una garantía completa de servicios y reparaciones por hasta tres años. De hecho los BMW fueron también los primeros autos en Japón con bolsas de aire y sistema de frenos anti derrape. También se inició un programa de manejo de BMW en el que se enseña a los conductores entre otras cosas a

¹¹ BMW Japan. *BMW no Reikishi* (History of BMW) http://www.bmw.co.jp/Fascination/BMW_History/

¹² BMW Group. *Financial Services*. Ro-n Shimure-shon. <http://www.bmwfinance.co.jp/>

manejar los autos en sus velocidades límite, frenar súbitamente, manejo en nieve y lluvia y varios tipos de manejo bajo condiciones especiales¹³.

Entre otros adelantos la compañía inició un programa de reciclado de BMW viejos. Esto puede sonar bien para alguien con conciencia ecológica en otro país, pero en Japón si alguien quiere deshacerse de algún aparato o mueble que ya no quiera o esté descompuesto, como su televisor viejo, debe de llamar a un servicio especial para que lo recoja en su domicilio, porque el camión que pasa normalmente por la basura nunca se lleva esos artículos. De hecho el servicio no es gratis y por desechar algo del tamaño de un televisor se deberá pagar alrededor de \$30 USD. Por un auto viejo la cifra se eleva a unos \$1,500 USD! Por lo que el servicio de BMW resulta muy conveniente y atractivo para los que lo necesiten.

La llave para el éxito de la BMW Japan se debió al desarrollo de una fuerte red de concesionarios, al darles una buena imagen con qué trabajar y al apoyar sus esfuerzos de ventas. A partir del éxito de BMW Japan varias compañías japonesas, como Toyota y Nissan, también iniciaron sus producciones de autos de lujo¹⁴. Ciertamente la economía de burbuja fue un golpe de suerte para la compañía, pero su conocida calidad y estatus permitieron a la compañía continuar con jugosas ganancias incluso durante la recesión.

1.4 Procter & Gamble Japan

¹³ T.G. Kang *Gaishi: The Foreign Company in Japan*. (Tokyo: Tuttle Company Inc., 1992) p. 84

¹⁴ Kang, T.G.. *Gaishi: The Foreign Company in Japan*. Tokyo: Tuttle Company Inc., 1992. p. 72

Los productos de P&G son ahora vistos comúnmente en la televisión y medios de comunicación a todo lo largo de Japón. Más importante, son vistos en la mayoría de los hogares japoneses. Una vez más puede creerse que estos resultados son naturales en vista del gran éxito que esta compañía tiene alrededor del mundo. Pero en realidad detrás del gran éxito de esta compañía, como en todas las demás *gaishi* en Japón, se encuentran constantes recaídas, números rojos y muchos, muchos errores.

Procter & Gamble llegó a Japón en 1972 en forma de una *joint venture* con otras tres compañías japonesas. El nombre de tal *joint venture* era P&G Sun Home¹⁵. El primer producto con el que la compañía se introdujo al mercado japonés fue con el detergente “Cheer” y las ventas lucían estables y con niveles aceptables. Sin embargo en 1973 la crisis del petróleo sacudió Japón y el gobierno japonés comenzó a tomar varias medidas de emergencia a través del Ministerio de Industria, Comercio y Economía (Antes Ministerio de Comercio e Industria o MITI)¹⁶. La que más afectó a la compañía fue que el Ministerio de Industria ordenó que todos los precios de artículos domésticos fueran congelados en todo el país, lo que ocasionó que la compañía perdiera el nivel de ganancias esperado para ese año.

La mala situación financiera continuó hasta casi el final de los años setenta y gracias en gran parte a la ayuda recibida por la matriz en los Estados Unidos que P&G logró sobrevivir durante las crisis petroleras. Sin embargo los socios japoneses con los que había construido la *joint venture* no habían salido bien librados. Al final P&G terminó por comprar las otras dos compañías y por fin la compañía americana se encontraba por sí sola en el mercado japonés.

¹⁵ Procter & Gamble Japan. *Nihon de no Arukimi* (The path in Japan). <http://jp.pg.com/about/a1970.htm>

¹⁶ Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan. *Index*: <http://www.meti.go.jp/english/index.html>

Para los ochentas P&G tuvo un gran acierto cuando comenzó a vender los primeros pañales desechables “Pampers” en todo Japón. La compañía comenzó a importarlos de Estados Unidos y después los producía en sus propias plantas. Sin embargo el éxito inicial se esfumó rápidamente cuando otras compañías japonesas, como sabemos muy hábiles para copiar y mejorar, comenzaron a sacar al mercado sus propias versiones de pañales. Sin embargo los pañales de las marcas japonesas estaban mucho mejor adaptados para Japón tanto en calidad como en funcionalidad. El resultado fue que P&G perdió al mercado tan rápido como lo vio venir. La matriz en Estados Unidos reaccionó a esto al iniciar extensivos estudios sobre las tendencias de los consumidores japoneses así como sus propia organización y administración en Japón. Aunque unos pocos años después volvió a sacar una versión de pañales que si satisfacía las necesidades japonesas, la compañía nunca volvió a capturar el 90% del mercado que había conseguido a principios de los ochentas¹⁷.

La experiencia con los pañales desechables le enseñó a la compañía que no sólo había que atacar al principio como en un cualquier otro mercado, sino que en Japón también se tenía que hacerlo con productos de alta calidad y con gran valor agregado¹⁸. Habían descubierto, por la manera difícil, que la clave del éxito serían los mejores estudios de mercado y un mejor desarrollo de productos. Todo esto se resumió en un plan estratégico que la compañía puso en marcha. Después de invertir en su identidad corporativa, reestructuraciones en sus canales de distribución y de sacar al mercado más y

¹⁷ Nikkei Keizai Shimbun. Nikkei Net Interactive. Company Watch. Financials. *Results for: Procter & Gamble Japan, Code: 4852* <http://www.nni.nikkei.co.jp/servlet/Stock?CODE=4852>

¹⁸ Kang, T.G.. *Gaishi: The Foreign Company in Japan*. (Tokyo: Tuttle Company Inc., 1992) p. 84

mejores productos, P&G Japan comenzó a registrar satisfactorias ventas en un relativo corto tiempo. El resultado fue que las ventas se triplicaron en esos tres años¹⁹.

Con lo que P&G ya había aprendido sobre el mercado japonés se embarcó en otra aventura y después de colosales esfuerzos de estudios de mercado, investigación y desarrollo y muy buenas campañas publicitarias, lanzaron al mercado japonés sus nuevas toallas femeninas. Lo que se conoce en Estados Unidos como la marca “Always” fue modificada para ajustarse al mercado japonés y lanzada bajo el nombre “Whisper” con su versión final en 1988. Contrario a todos los análisis y consejos de expertos la compañía logró un rotundo éxito. Poco tiempo después, como era de esperarse, los rivales japoneses de la compañía también sacaron al mercado sus propias versiones del mismo producto. Pero esta vez no pudieron alcanzar el nivel de investigación y desarrollo que P&G había alcanzado para ese producto. Algunos años después lanzaron copias de Whisper, pero P&G ya se les había adelantado al lanzar “Whisper Plus”²⁰.

Más tarde la compañía pudo expandirse y abrió sus nuevas oficinas principales en Kobe. Para aprovechar los beneficios que le daba el nuevo aeropuerto de Kansai y evitar los altos precios de la tierra en Tokyo²¹. Además abrió un centro de investigación y desarrollo a través del cual las patentes de la compañía se han duplicado gracias a la eficiente fuerza laboral y capacidad del personal japonés. En cuanto a sus mejoras administrativas también instituyó sistemas de mejoramiento y bonos para recompensar a sus empleados.

¹⁹ Procter & Gamble Japan. *Kessan* (Executive Summay). <http://jp.pg.com/investor/kessan/index.htm>

²⁰ Nagami Kishi and David Russell. *Successful Gaijin in Japan*. (USA: NTC Business Books, 1996) pp. 91-101

²¹ Sikander Khan and Hideki Yoshihara. *Strategy and Performance of Foreign Companies in Japan*. (USA: Quorum Books, 1994) p. 217

Actualmente P&G Japan tiene un nivel de capitalización en el mercado de: 16,370,421 millones de yenes²². El éxito de P&G en Japón no fue fácil. La compañía tuvo que atravesar por fracasos en joint ventures, rechazos por consumidores y pérdidas ante sus competidores. Aún así siempre recibió apoyo de la matriz en los Estados Unidos y pudo mantenerse de pie durante todas estas afrentas. Al ver sus errores, la compañía pudo utilizar lo aprendido en mejoras administrativas y en sus productos. El resultado final fue el esperado y hoy en día la compañía disfruta de una muy bien establecida y sana interacción en el mercado japonés.

1.5 Coca-Cola Japan Co. Ltd.

En una sociedad que gusta de lo americano y que recibe con los brazos abiertos cualquier influencia y moda de ese país sería obvio que productos tales como KFC, McDonald's o Coca-Cola sean un éxito instantáneo y que tienen el éxito asegurado y ventajas sobre cualquier otra compañía extranjera.

Pero en realidad con la Coca-Cola sucedió todo lo contrario, de hecho, Coca-Cola en Japón es un ejemplo del peor escenario con el que alguna compañía extranjera se puede encontrar. Este ejemplo incluso lleva la situación de la compañía a debates y consecuentes prohibiciones impuestas por la mismísima Dieta Nacional de Japón.

Es increíble pero cierto, Coca-Cola tuvo menos problemas al establecerse en Rusia después de la Guerra Fría que en Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Al

²² Nikkei Keizai Shimbun. Nikkei Net Interactive. *Company Watch*. Stock Data and Ratios. Results for: Procter & Gamble (4852) <http://www.nni.nikkei.co.jp/CF/AC/CW/stockinfo.cfm?scode=4852>

parecer, ningún gobierno (incluso comunista) se ha opuesto tanto a la venta de este producto en su territorio como en Japón. Sin embargo, varias décadas después, la compañía tiene las acostumbradas enormes ganancias y ventas en ese país como en el resto del mundo.

La Coca-Cola al final de la Segunda Guerra Mundial era una bebida desconocida para la mayoría de los japoneses. De hecho los que la conocían era porque habían notado como las tropas de ocupación se la pasaban todo el tiempo tomando tal bebida gaseosa de color oscuro. Fue en realidad una embotelladora en una base militar americana en Kyushu la primera en producir dicha bebida en Japón, aunque obviamente era con fines del consumo de las tropas americanas²³.

Un japonés llamado Nisaburo Takanashi, quien era bisnieto del fundador de la famosa compañía de salsa de soya Kikkoman, fue quien en 1947 tuvo la idea de producir la Coca-Cola en Japón. Sin embargo se encontró con dos grandes obstáculos desde el principio. El primero era que debía obtener una franquicia de la compañía para su producción y distribución. El segundo era negociar con la burocracia japonesa, específicamente con el Ministerio de Agricultura²⁴ para obtener permiso de obtener moneda extranjera y enviarla al extranjero, una práctica que en esos años era más bien vista como traición.

Debido a que Japón casi no contaba con moneda extranjera, el capital disponible era en efecto, racionado por el gobierno. Las importaciones estaban muy bien reguladas y

²³ Kazuo Tamayama and John Nunneley. *Tales by Japanese Soldiers*. (London: Cassell Military Paperbacks, 2001)

²⁴ Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries of Japan, 2004. *Regulatory Guidelines*. <http://www.maff.go.jp/eindex.html>

los pagos al extranjero estaban prohibidos. En realidad fue esta terrible situación la que convirtió a Japón en un país exportador en los años cincuentas, las exportaciones trajeron dólares y otras monedas extranjeras que el país necesitaba²⁵. Con todas estas regulaciones se hacía muy difícil el operar una compañía extranjera en Japón y el Ministerio de Agricultura tampoco se encontraba muy animoso con la idea de importar el jarabe para la preparación de la bebida y los bancos tampoco estaban muy dispuestos a prestar dinero a un negocio no aprobado por el gobierno.

Finalmente la Coca-Cola le otorgó a Takanashi una franquicia para importar el jarabe de la bebida y el siguiente paso era solicitar al gobierno japonés el permiso para importar el jarabe. En aquel tiempo cualquier japonés que quisiera abrir un negocio debía primero tener un permiso del gobierno. Esto se conseguía básicamente por humillarse a los burócratas y “pedirles el favor”. Bajo este sistema alguien debía actuar como si buscara el consejo de los burócratas y actuar como si quisiera ser iluminado por ellos.

Sin embargo la simple burocracia no era la única pesadilla para Takanashi. Al principio de los cincuentas grupos opositores aparecieron para hacer lobby en contra de la Coca-Cola e incluso llegaron a presentar su caso ante la Dieta japonesa (el Parlamento japonés). En realidad los grupos opositores eran todos dueños de tiendas de licores que se oponían a los métodos de distribución de la Coca-Cola (el servicio de distribución directo a cada local). En esos años las tiendas licoreras también eran las que vendían otros productos como abarrotos y alimentos, de hecho funcionaban como supermercados en las comunidades, lo cual le daba a los propietarios mucha influencia política. Por ello la Coca-Cola con sus revolucionarios sistemas de distribución directa amenazaba

²⁵ Mukai, Gary. *U.S.-Japan relations: The view from both sides of the Pacific*; (Stanford: Stanford University, 1993)

seriamente con los pequeños monopolios de estos grupos. Como era de esperarse, sus técnicas funcionaron y de repente la aplicación de la Coca-Cola se encontró siendo discutida en la Dieta de Japón.

Obviamente la presión de estos grupos fue efectiva y la solicitud de Coca-Cola para iniciar operaciones fue negada. Se alegó que la introducción de la bebida americana amenazaría con tener un efecto devastador en los productores de bebidas nacionales y eso podría “causar confusión” en el mercado (este es el término favorito de los burócratas para la competencia abierta en un sector que ya está muy bien monopolizado).

El panorama no lucía muy prometedor para la compañía, sin embargo la Coca-Cola de los Estados Unidos decidió seguir intentando y apoyar a Takanashi. Sólo que esta vez lo harían por otros medios. La Coca-Cola Company llevó su caso ante el gobierno de los Estados Unidos y el gobierno americano lo hizo ante el gobierno japonés, en pocas palabras obligaron a Japón a abrirle las puertas a la Coca-Cola²⁶.

Esto tiene un término en japonés: *gaiatsu* (lit. presión extranjera). Y como su nombre lo dice es la presión utilizada por gobiernos extranjeros para obtener una aprobación o apertura hacia algún mercado japonés. Ha sido utilizada con más frecuencia y efectividad por los Estados Unidos y sigue siendo utilizada hasta la fecha.

En Japón no existe otra entidad que esté arriba de la burocracia. Por ello si uno requiere la aprobación de algún Ministerio la situación debe de manejarse con cuidado. Si alguna compañía se involucra más y más en algún problema con algún Ministerio significa que la operación no va nada bien. De hecho es aconsejable contratar políticos bien conectados para hacer lobby a favor propio, pero si eso no resulta, o peor aún, si

²⁶ Sue Shinomiya and Brian Szepekouski. *Business Passport to Japan*. (Tokyo: ICG Muse Inc, 2002) p. 186

algún Ministro en específico se opone rotundamente a cierto proyecto entonces es hora de llamar a la artillería pesada, la presión extranjera. Sin embargo debe entenderse que este es el último recurso al que una compañía extranjera debe recurrir. Si se aplica con mucho tacto puede ser viable, pero utilizarla al principio o utilizarla agresivamente sólo hará la situación mucho más complicada.

Afortunadamente la *gaiatsu* funcionó para la Coca-Cola y por fin pudo comenzar operaciones legalmente en Japón en 1957. Sin embargo la *gaiatsu*, al igual que una bomba nuclear, tiene efectos secundarios. Estos efectos fueron que los japoneses aceptaron las condiciones básicas del gobierno extranjero, las cuales fueron: “dejar entrar a la Coca-Cola a Japón”. Sin embargo también lo aprobaron “bajo los términos que se crea convenientes”. Lo que esto significó para la Coca-Cola fue que no pudo vender sus productos sino únicamente en establecimientos frecuentados por extranjeros. En resumen el gobierno sólo había autorizado alrededor de cien lugares en los que estaba autorizado vender sus bebidas, entre ellos estaban: el aeropuerto internacional de Haneda, algunos hoteles para extranjeros, escuelas para extranjeros y algunos otros lugares en Yokohama y Kobe (ciudades con comunidades extranjeras). Además de ello el gobierno recibiría un porcentaje de las ventas y se prohibía cualquier tipo de publicidad en medios masivos de comunicación. Cualquier violación a estas disposiciones obviamente significaría el cese de operaciones de la compañía. Este es un muy buen ejemplo de las infranqueables regulaciones con las que contaba el gobierno japonés en los años cincuenta y sesenta para proteger sus propias industrias.

El Ministerio de Economía permitió también las mismas operaciones a la Pepsi y distribuyó un límite a nivel nacional de dinero que podía ser utilizado para la importación

de jarabe de cola. Este es un punto interesante que muestra cómo la Pepsi y Coca-Cola comenzaron al mismo tiempo en Japón, pero con el tiempo la Coca-Cola dejó a Pepsi muy atrás. Este límite a la importación de jarabe de cola debía ser levantado junto con las limitaciones a sus ventas si se quería expandir en el mercado.

Sin embargo esto no fue posible hasta que llegaron los sesentas y con ello la economía mejoró y también Japón dejaba de verse como nación conquistada para formar parte de la comunidad internacional. Fue por esta razón por la que las regulaciones finalmente fueron cambiadas y se le permitió a Takanashi vender productos de la Coca-Cola donde fuera, a quien fuera y ser anunciada en cualquier medio. El éxito de la compañía creció junto con la economía japonesa y, como era de esperarse con Coca-Cola, el resto es historia.

En sus campañas publicitarias la compañía fue la primera en todo Japón en siempre utilizar a actores y personas famosas de Japón, además de que fue la primera en hacer comerciales de televisión colores. En vez de vender su imagen americana como lo hizo Levi Strauss, la Coca-Cola decidió vender su propia imagen de un producto popular y exitoso en Japón.

En otra de sus ideas, Takanashi tuvo dos grandes aciertos que pusieron a la Coca-Cola en el número uno en ventas y que dejaron a la Pepsi mordiendo el polvo. El primero fue que introdujo las rutas de ventas, y lo hizo muy rápidamente, el segundo fue que se enfocó en las máquinas expendedoras automáticas, mejor conocidas en Japón como *jidohanbaiki*. Tal vez tampoco sea muy razonable para un extranjero pensar en las máquinas expendedoras como la llave al éxito de una empresa, pero en Japón eso es otra historia.

En Japón estas máquinas expendedoras venden mucho más que sólo refrescos, de hecho entre algunos de los productos que uno puede adquirir en las máquinas expendedoras japonesas se encuentran: cerveza, whiskey, cigarros, libros, comida enlatada, juguetes, helados, té, calcetines, café, CD's, navajas de rasurar, baterías, leche, sushi, videos, pan, ensaladas, cámaras, videojuegos, revistas pornográficas, comida para perros, etc. cualquier cosa. Incluso cuando el autor de esta investigación era estudiante de intercambio en Japón había en Osaka una máquina expendedora de hongos alucinógenos (los cuales se volvieron ilegales en el 2002).

Según la Asociación de Fabricantes de Máquinas Exendedoras de Japón, para el 2003 había más de 5,500,000 máquinas expendedoras en Japón²⁷. De estas, el 47.3%, o más de dos millones y medio de máquinas, se destinan a la venta de refrescos. Sobra decir que casi en su totalidad estas máquinas son de la marca Coca-Cola. Esto se refleja en ventas automáticas de la compañía en todo el territorio japonés. De este modo cada vez que la Coca-Cola se lanza a la introducción y venta de un nuevo producto, como el café o té enlatado que vende con mucha popularidad en Japón, cuenta con un gran enjambre de máquinas expendedoras que se encargan de todo el trabajo.

Nisaburo Takanashi, el padre de la Coca-Cola en Japón, falleció en 1994. Ese mismo año se estableció en memoria suya la “Fundación Takanashi Coca-Cola para la educación sobre el Medio Ambiente”²⁸. La cual promueve y da apoyo financiero a proyectos, investigadores y estudiantes con el fin de promover y expandir la investigación en beneficio del medio ambiente. La historia de Takanashi y Coca-Cola en Japón merece ser considerada como el mejor ejemplo de perseverancia en este mercado.

²⁷ Japanese Vending Machine Association. *Statistical Data*. <http://www.jvma.or.jp/>

²⁸ Takanashi Coca-Cola Environmental Education Foundation. <http://www.cocacola.co.jp/koeff/jp/index.html>

El caso de la Coca-Cola en Japón también demuestra que no sólo porque un producto se venda muy bien internacionalmente sucederá lo mismo en Japón. Sin embargo, la buena estrategia y administración, y a veces la presión extranjera, si pueden hacer maravillas.

CONCLUSIÓN

Levi Strauss probó que Japón es el mercado potencial más grande del mundo y entre más apoye y cuide la matriz en el extranjero su operación en Japón, más recompensas llegará a recibir. El correcto uso de la mercadotecnia y la retroalimentación de los consumidores pueden hacer maravillas incluso en recesión como este fabricante de mezclilla lo comprobó.

Muchas historias giran entorno a hacerlo todo “a la japonesa”, sin embargo Louis Vuitton demostró que con la correcta administración y los buenos productos existe otra manera de hacer las cosas. La empresa francesa fue en contra de la marea en todo momento excepto en la dedicación a la calidad de los productos que los consumidores sólo creían posible de una compañía japonesa.

Para BMW Japan existieron varios factores que la llevaron a lograr tan tremendas ventas en Japón. Primero se encuentra el incremento del poder adquisitivo de los japoneses, la disponibilidad de crédito y el deseo japonés de hacerse de artículos opulentos extranjeros. Esta gran oleada, producto de la burbuja económica, estableció y reafirmó la impecable reputación de la compañía en todas las ciudades del territorio japonés. Lo mejor de todo fue que las ventas no se desvanecieron cuando la burbuja

explotó, sino que permanecieron siempre creando ganancias gracias al buen renombre de la compañía y su estimación en las mentes de los consumidores japoneses.

El éxito de Procter & Gamble en Japón es un modelo de cómo cualquier compañía extranjera puede comenzar desde cero y hacerse su propio camino hasta la cima. Más que buenas conexiones y buenos productos, su éxito se debió a la perseverancia, la paciencia y el apoyo financiero de la matriz en el extranjero en tiempos difíciles. Esta compañía descubrió que el mercado japonés no estaba cerrado y debía ser abierto por fuerzas gubernamentales extranjeras, sino que simplemente son muy intrincados y que se requiere de mucho tiempo y esfuerzo para descifrarlo. Según sus reportes financieros, ese esfuerzo está muy bien recompensado. Pero tal vez la mejor recompensa es saber que la gran mayoría de los japoneses no saben que P&G es en realidad una compañía americana (una buena señal de que una compañía es exitosa en Japón). De hecho ha dejado su huella incluso en el idioma, pues la mayoría de los japoneses creen que pañal en inglés se dice “pampers”, en vez de *diaper*.

El ejemplo de la Coca-Cola es uno de los mejores ejemplos de la terrible burocracia en Japón. Se trataba de una firma que lo tenía todo a su favor pero que simplemente no podía atravesar por la burocracia japonesa hasta que llegó la presión extranjera. Después de años de esfuerzo finalmente pudo colarse al mercado japonés aunque solo para descubrir que adentro la competencia y el ambiente eran más difíciles. Pero al final el éxito vino al hacer todo lo que estuviera a su alcance para convertirse en una compañía experta en el arte de dominar el mercado japonés a través del aprovechamiento de los canales de distribución.