

CONCLUSIONES GENERALES

La economía y las políticas extranjeras han estado muy apegadas en los últimos años, esta investigación muestra de manera general como las relaciones comerciales entre las naciones tienen repercusión directa con las relaciones internacionales y el contexto internacional general. Del mismo modo se demuestra que las diferencias culturales son muy importantes cuando se trata de relaciones económicas y comerciales entre los países. Para el caso de Japón, estas diferencias son esenciales ya que el pueblo japonés se distingue por diferenciarse del resto del mundo y hacer las cosas de un modo especial, muy japonés. El ejemplo de Japón nos recuerda que las diferencias culturales pueden ser muy significativas en el progreso hacia una sola economía mundial y que deben de ser estudiadas y comprendidas para lograr un mejor entendimiento entre las naciones.

La moderna historia económica de Japón ha sido muy controversial debido a que desde los años sesenta se han registrado enormes superávits en sus exportaciones pero déficit en el balance de importaciones con casi todos los países. Entre éstos son los Estados Unidos la nación más reactiva ante esta situación. En los noventa la contienda entre las diferencias de comercio entre los Estados Unidos y Japón cambió de línea, ya no se trataba de que Japón dejara de exportar tanto a los E.U., sino de que los japoneses abrieran sus mercados para que aumentaran las exportaciones americanas a Japón.

El PIB per cápita de Japón es el más alto entre las siete economías más poderosas del mundo y apoyado por un fuerte balance entre el ahorro y el consumo, el mercado japonés ofrece un alto nivel de consumo personal, aún en la presente recesión. El poder

adquisitivo de los japoneses es de los más altos entre los países más industrializados, lo cual lo hace una gran oportunidad para la diversificación de mercados.

Japón es el líder hemisférico de todo el continente asiático, este es otro punto atractivo para las compañías extranjeras que deseen invertir en Japón, ya que puede ser su base de producción y exportación para los mercados asiáticos localizados cerca de Japón. En otras palabras, varias compañías extranjeras se han establecido en Japón para asegurar una base para sus negocios en Asia. Debido a esta influencia que tiene esta nación sobre Asia, cualquier estrategia para ese continente debe ser una estrategia para Japón.

Existen once obstáculos generales para las gaishi, o compañías extranjeras en Japón y que una gaishi seguramente enfrentará, estos son:

1. El alto costo de hacer negocios en Japón, por ejemplo, los exorbitantes precios de la tierra.
2. los altos niveles de impuestos sobre las ganancias corporativas.
3. dificultades en contratar a personal japonés calificado.
4. extremas dificultades al adquirir compañías japonesas (M&A), debido a aspectos culturales, altos precios de la tierra, altos niveles en bolsa y la fuerza del yen japonés.
5. complicados y múltiples sistemas de distribución.
6. regulaciones del gobierno, políticas y regulaciones que no son claras
7. Keiretsu, que favorecen los negocios entre su grupo y no con los grupos extranjeros o fuera de ellos mismos.

8. redes interpersonales (Jinmyaku) que restringen el acceso extranjero a los mercados japoneses.
9. debilidades en el sistema de propiedad intelectual
10. largos exámenes y períodos para aprobar los nuevos productos extranjeros
11. restricciones para las compañías de servicios jurídicos

Del mismo modo, la apertura en industrias protegidas es otro fruto de la desregulación en Japón. En el Japón de hace varios años, el gobierno japonés trataba de garantizar el crecimiento y el desarrollo de los sectores industriales esenciales del país protegiéndolos y ofreciéndoles un entorno monopolista. Sin embargo la economía japonesa mejoró, pero esta protección continuó incluso muchos años después, y hasta hace unos diez años era el principal obstáculo para las gaishi. Gracias en gran parte a la presión norteamericana y a la recesión económica, el gobierno japonés comenzó a desregularizar sus disposiciones y a diseñar actas antimonopólicas con el fin de facilitar el acceso al mercado japonés.

Las prácticas corporativas y administrativas japonesas son un gran problema actualmente debido a que no se ajustan a los estándares internacionales. El problema es más profundo y ha requerido de una reestructuración general en cada empresa debido a que estas prácticas son insostenibles durante malos tiempos en la economía.

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.

Para tal efecto las gaishi hacen notar su presencia en Japón a través de:

1. un agente, mayorista o distribuidor
2. una comercializadora japonesa
3. la propia sucursal de la compañía
4. joint ventures para propósitos de mercadotecnia y ventas
5. joint ventures para procesos de producción
6. la adquisición de una compañía japonesa
7. subsidiarias de ventas de la misma compañía
8. subsidiarias manufactureras de la propia compañía
9. laboratorios de investigación y desarrollo (R&D)
10. licenciar o dar franquicias de los derechos, acuerdos de tecnología y similares

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.
- La segunda regla es tener una identidad clara del producto en Japón.
- La tercera regla es la de mantener una buena administración en Japón, así como crear una estrategia de acuerdo al mercado local.

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 algún otro medio que signifique la permanencia por mucho tiempo en Japón facilitará que la compañía sea tomada en serio, mejorando así su posición en el mercado.

Si alguna compañía extranjera trata de venderle al consumidor algo que los japoneses ya produzcan, el consumidor japonés no vacilará en escoger el producto japonés. 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 mejor versión extranjera del producto, será más seguro poder colocar dichos productos en el mercado japonés.

Las gaishi pueden encontrar el dilema de que será necesaria la contratación de personal japonés en alrededor del 95% del total del personal laborando en la compañía, en especial de los altos ejecutivos. Sin embargo las gaishi no solían ser vistas por los altos ejecutivos ni por los recién egresados universitarios como lugares en los que se pueda encontrar un empleo estable. 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. También la presente recesión y el envejecimiento de la población japonesa han 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.

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.

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 en el mercado, 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 de algún producto con un espíritu o tendencia buscada por los japoneses en el momento. 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. Del mismo modo, la subsidiaria en Japón ha crecido tanto como su matriz en el extranjero gracias al apoyo de las autoridades en la cabeza de la compañía.

En Japón cuando algo se pone en “descuento” significa que la compañía va mal o que la mercancía no se está vendiendo bien. Pero Louis Vuitton supo cómo mantener los precios a los niveles de París gracias al prestigio y la calidad de la compañía que se mantuvieron fuertes en los dos períodos económicos y el resultado fue que incluso durante toda la recesión la compañía francesa ha registrado ventas crecientes repetidamente.

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. 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.

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.

La *gaiatsu* o presión extranjera funcionó para la Coca-Cola y por fin pudo comenzar operaciones legalmente en Japón en 1957, nueve años después de iniciar el largo proceso de autorización. Sin embargo esto tuvo unos terribles efectos secundarios cuando la compañía finalmente fue admitida en el mercado japonés. Este es un buen ejemplo de las infranqueables regulaciones con las que contaba el gobierno japonés en los años cincuenta y sesenta para proteger sus propias industrias. Sin embargo, cuando las prohibiciones fueron levantadas, la compañía inmediatamente buscó maneras para colocar su producto en el mercado efectivamente, por distintos métodos, que en algunos casos, son especialmente diseñados para Japón, como las máquinas expendedoras, o el dominio de los complicados canales de distribución.

El ejemplo de estas compañías demuestra que, desde pequeños negocios familiares hasta enormes multinacionales, es posible beneficiarse de todas las recompensas que trae el mercado japonés. Esto será el caso si las compañías se distinguen por sus buenos productos y servicios, tomando en cuenta las necesidades de

los japoneses. Aunque en la presente investigación sólo se mostraron algunas, existen varias maneras en que puede lograrse el éxito al dominar las peculiaridades del mercado japonés. Si bien es difícil saber cuál se adecua a cada compañía, también es posible asegurar que todo tipo de compañía tiene un éxito potencial en Japón.

En los últimos años el gobierno japonés ha cambiado totalmente su postura y ahora organismos que sirvieron a Japón para ubicar sus exportaciones alrededor del mundo pueden ser usados por extranjeros para ubicar sus productos en Japón. El más importante de todos es la Japan External Trade Organization (JETRO). Esta organización ofrece información, estadísticas, enlaces con compañías japonesas, boletines informativos, estudios de mercado, ferias comerciales e incluso renta de espacios de oficinas en las ciudades más importantes de Japón a muy bajos costos. Los caminos que uno puede tomar para llegar al consumidor en Japón son muy diversos, sin embargo siempre hay que tener en mente igualar la calidad y el servicio japoneses para que se sepa que se tuvo éxito cuando la compañía extranjera superó los estándares de Japón y los consumidores ya no saben distinguir si se trata de una compañía extranjera o de una japonesa.

Mientras que en el occidente se enseña que el cliente siempre tiene la razón, la filosofía en Japón no puede ser mejor descrita que por el principio fundamental de Konosuke Matsushita, fundador de Matsushita Electric Industrial, mejor conocida como National Panasonic, que expresamente afirma: “El cliente es Dios”.