

Las entrevistas de negocios en Japón: algunos consejos prácticos

EDUARDO PEÑA LÓPEZ*

El contenido de este artículo se dirige especialmente a los exportadores españoles, sobre todo a las Pymes, que tienen previsto viajar a Japón por primera vez con el fin de introducir en dicho mercado sus productos. Lo más importante a la hora de entrar en contacto con otra cultura, es hacerlo con una mentalidad abierta y respetando las costumbres del país. Con los datos y consejos expuestos a continuación se busca conseguir que las relaciones comerciales entre empresas españolas y japonesas sean más fluidas y fructíferas.

Palabras clave: Japón, España, intercambios comerciales, promoción de ventas, conquista de mercados.

Clasificación JEL: O53.

1. Para concertar las entrevistas

Hay que empezar por decir que en Japón es absolutamente necesario concertar las entrevistas con *suficiente antelación*, ya que las personas de negocios tienen unos calendarios bastante apretados y no son bien recibidas, ni, en la mayoría de los casos, físicamente realizables, las visitas repentinas. Si el objetivo es estar en Japón varios días y concertar dos o tres citas para cada día, es aconsejable comenzar a hacer contactos al menos un mes antes del viaje.

Será muy difícil concertar las entrevistas si no se hace *en japonés y desde Japón*. En efecto, en general, el uso del inglés no está muy extendido como en otros países, aunque la persona con la que finalmente queremos hablar —el encargado de importación o del tipo de productos que le vayamos a ofrecer—, sí habla algo de inglés, para dar con él o averiguar su nombre vamos a tener que pasar primero por dos o tres telefonistas, secretarías y oficinistas de menor rango que muy probablemente no hablarán más

que japonés y a los que tendremos que explicar quiénes somos, el propósito de nuestra llamada y el tipo de persona con la que queremos hablar. Es posible que incluso el encargado final sólo domine un inglés muy precario, y sea reacio a concertar una entrevista de negocios con una persona con la que no puede entenderse con fluidez. Por otra parte, es mucho más conveniente realizar esta labor desde Japón mismo, porque probablemente será necesario hacer varias llamadas telefónicas para dar con el encargado, proponer la cita, dar tiempo a que lo piense, pedirle una respuesta, hacer ajustes de día y hora para compaginar las distintas citas... Todo lo cual será muy difícil de llevar a cabo teniendo en cuenta la diferencia horaria con España y el hecho de que el cliente no va a estar siempre en la oficina o disponible para ponerse al teléfono.

Las entrevistas deberán fijarse *para un día y una hora exactos*, no «para el jueves por la mañana» o «el martes a última hora», y *dentro del horario de trabajo* que, en el caso de las oficinas, suele ser de nueve a cinco y media con una hora de descanso de doce a una para almorzar. Para no llegar tarde y para aprovechar bien el



MONOGRAFICO

* Promotor de Negocios en Japón del Instituto de Fomento de Murcia.

tiempo, es importante *computar el tiempo necesario para los desplazamientos* entre una y otra visita. Ni que decir tiene que esto es especialmente necesario si nos vamos a mover de una ciudad a otra en tren o en avión, en cuyo caso habrá que consultar horarios y rutas, pero aunque se trate de desplazamientos dentro del área general de Tokyo la distancia entre dos empresas, expresada en el tiempo necesario para recorrerla, puede variar desde unos minutos hasta más de dos horas. Otro dato es que los desplazamientos dentro de las grandes ciudades es aconsejable calcularlos y realizarlos *en metro*, empleando el taxi sólo para distancias cortas o con una combinación de metro muy incómoda. Las razón es, no sólo las elevadas tarifas de los taxis, sino sobre todo el hecho de que cuanto más larga sea la distancia a recorrer, más difícil va a ser calcular el tiempo necesario para recorrerla en taxi, ya que las condiciones del tráfico son más determinantes que la distancia como tal, y no es raro tardar más de una hora en recorrer cuatro o cinco kilómetros.



MONOGRAFICO

Para terminar, es recomendable enviar dos o tres días antes de la entrevista, un *fax de confirmación*, que sirve de recordatorio y demuestra seriedad e interés.

2. Preparativos

Al mismo tiempo que se van fijando las citas, conviene solicitar el envío por fax de un *plano de los alrededores de la empresa* para poder llegar sin problemas. Esto no es nada extraordinario, sino más bien la norma en Japón, donde casi ninguna calle tiene nombre y donde las direcciones, aparte del nombre de la ciudad y la zona, se reducen a una serie de números que no se corresponden con el orden de las calles ni de los edificios. A menos que sea muy fácil llegar (por ejemplo si hay una salida de metro delante mismo de la entrada) en todas las empresas tienen ya preparado este plano para enviarlo cuando sea necesario. En caso de que utilicemos un taxi, el plano nos servirá también para entregarlo al conductor, a quien, en caso contrario, tendríamos que darle direcciones oralmente, cosa imposible no sólo para los extranjeros sino incluso para

cualquier japonés que no conozca bien esa zona determinada.

Una herramienta fundamental de las relaciones comerciales y de negocios son las *tarjetas de visita*. Las que llevemos deberán estar personalizadas con nuestro nombre, sección, cargo, etcétera. Al menos en inglés y si es posible en japonés. Aunque éste último no es estrictamente necesario, sí es aconsejable, porque ayudará al cliente a saber cómo se pronuncia nuestro nombre y entender bien nuestro puesto en la empresa y sobre todo servirá para demostrar el interés y el compromiso con el que intentamos abordar el mercado japonés.

El *material de presentación* que llevemos dependerá, evidentemente, del tipo de producto que estemos intentando promocionar, pero en cualquier caso deberá estar bien presentado, gráfico, si es posible en japonés, fácil de entender, y lo menos necesitado posible de explicaciones complementarias, ya que la entrevista es sólo un primer contacto y la verdadera deliberación sobre la conveniencia o no de comprar nuestro producto la van a llevar a cabo posteriormente diversas personas y no va a estar basada tanto en nuestra exposición en la entrevista cuanto en el material que hayamos entregado: catálogos, tarifas, datos logísticos, muestrarios... En dicho material conviene incluir un documento poco utilizado en España pero casi necesario en Japón. Se trata de una *presentación o memoria de la empresa*, que describa su historia, sus objetivos y sus logros y que dé una buena imagen de su volumen, solvencia, interés por la calidad y experiencia exportadora. La importancia de este documento viene dada por el hecho de que, para los japoneses, saber de quién compran y estar seguros de que es alguien de confianza, que les va a responder bien si surgen problemas es tan importante como la calidad y el precio del producto en cuestión.

Cuando se viaja a un nuevo país, suele haber preocupación por saber si es necesario o no llevar a los posibles clientes algún tipo de *regalo*. Pues bien, en el caso de Japón, esto no es necesario. Los regalos se emplean más bien como una manera de mostrar agradecimiento, por lo que son muy apropiados cuando se visitan clientes establecidos, pero se pueden omitir sin proble-

mas en una entrevista de toma de contacto. A pesar de todo, si se desea tener un detalle con nuestro anfitrión, no hay ninguna razón para dejar de hacerlo. En ese caso, simplemente hay que tener en cuenta que ha de estar elegantemente envuelto, que se ha de entregar quitándole importancia y que normalmente se considera de mal gusto abrirlo delante de la persona que lo ha entregado, por lo que no debemos molestarnos si el cliente no lo hace.

Después de todo lo dicho hasta aquí, resulta evidente que si queremos aprovechar bien el viaje, conviene que comencemos por buscar la *colaboración de alguien en Japón* que concierte las citas en nuestro nombre, realice todas las gestiones descritas y nos ayude en la producción de tarjetas y material en japonés. La misma persona puede servir posteriormente de guía-intérprete o gestionar la contratación de uno. En cualquier caso, contar con la ayuda de un buen *intérprete* para las entrevistas es absolutamente necesario. Para empezar, todo será mucho más fácil si tenemos a alguien que nos haga de guía para los desplazamientos, pero sobre todo nos hará falta para entendernos con los posibles clientes quienes, como ya se ha dicho al principio, pueden no ser capaces de comunicarse bien sino en japonés. Cuanto más grande sea la empresa que vamos a visitar y más especializada en comercio internacional, más probabilidades habrá de que nuestro interlocutor domine el inglés, en cuyo caso podremos prescindir momentáneamente del intérprete, pero aún en ese caso deberemos estar atentos y asegurarnos con delicadeza de que realmente nos está entendiendo, a veces, por cortesía, un japonés con conocimientos limitados de inglés puede acceder a realizar la entrevista en ese idioma, pero su nivel de comprensión puede ser bajo. Además, un buen intérprete será capaz de traducir no sólo las palabras, sino el contexto, y de decir no sólo lo que le decimos, sino lo que un japonés diría en esas circunstancias, evitando así muchos malentendidos. La capacidad o incapacidad del intérprete de hacer esta «traducción cultural» puede ser el dato decisivo que salve o eche a pique más de una entrevista. Otra precaución que no se ha de olvidar es la de enviar previamente al intérprete toda la información disponi-

ble sobre la empresa y los productos, para que pueda prepararse y ejecutar bien su labor.

3. Cómo presentarse

Hoy en día, en el mundo de los negocios, la *puntualidad* es una virtud reconocida y requerida internacionalmente, pero esto es todavía más cierto en Japón, donde todo funciona con especial precisión. Aparte de romper la etiqueta, el no respetar la hora de una cita, especialmente de una primera cita, va a dar impresión de poca seriedad y poca fiabilidad, lo cual no es precisamente la mejor manera de comenzar una relación comercial. Así pues, lo ideal es no llegar ni pronto ni tarde, sino unos cinco minutos antes de la hora fijada. Si por problemas de tráfico o similares se va a producir un retraso de más de diez minutos, es mejor llamar antes por teléfono para anunciarlo y, si es necesario, reprogramar la entrevista para otro momento. Tampoco es aconsejable presentarse demasiado pronto sin haberlo confirmado previamente. Una duración de la cita anterior mayor de lo esperado puede parecer a algunos razón suficiente para retrasar la entrevista siguiente, especialmente cuando la empresa con la que se está hablando parece tener interés en entrar en negocios, pero en Japón se aprecia más la seriedad en general que el trato especial dado en un momento, por lo que una actitud así puede crearnos mala imagen, no sólo con la empresa siguiente, sino también con la anterior. Lo adecuado es avisar con tiempo —por ejemplo, media hora antes de salir— de que tenemos otra cita a la que asistir y, si todavía quedan temas por tratar, concertar una continuación de la entrevista en otro momento.

La necesidad de presentarse aseado y con ropa adecuada tampoco es algo exclusivo de Japón. Simplemente hay que hacer notar que *el traje y la corbata* tienen aquí un uso aún más extendido que en los países occidentales, por lo que esa es la vestimenta que se debe adoptar. Si se quiere llamar poco la atención, traje oscuro y camisa blanca.

En lo que sí hay una diferencia clara entre las costumbres españolas y las japonesas, es en lo referente al *consumo de alcohol*. En Japón no es



MONOGRAFICO

extraño que al finalizar la jornada laboral se beba como una forma de relacionarse socialmente y, normalmente, se pueden tolerar desde el punto social, unos niveles moderados de embriaguez. Como contrapunto, no es habitual tomar nada de alcohol en horas de trabajo ni con el almuerzo y conviene respetar esta norma mientras estemos trabajando en Japón. La percepción de haber consumido alcohol durante el día puede dar lugar a una impresión negativa que no favorecería nuestra relación comercial.

4. Los saludos

El contacto físico entre japoneses es muy reducido y la manera habitual de saludarse es haciendo una o múltiples *reverencias*. Hacerlas con naturalidad requiere cierta práctica y hay que observar cómo las hacen ellos y tratar de imitarlos sin ridiculizar. Por otra parte, nuestros interlocutores también estarán intentando adaptarse a nosotros, por lo que es muy posible que nos ofrezcan la mano como saludo.

El *intercambio de tarjetas de visita* sí que es una ceremonia con normas bastante claras que merece la pena conocer y practicar. En primer lugar, la tarjeta se ha de entregar, al mismo tiempo que decimos nuestro nombre, cogida con las dos manos y puesta de manera que el otro pueda leerla sin necesidad de darle la vuelta. La tarjeta recibida se ha de leer con interés y detenimiento —los datos suelen estar también en inglés— y si es necesario podemos preguntar o confirmar algún dato, por ejemplo, el nombre del interlocutor, si dudamos de cómo se pronuncia o si no estamos seguros de cuál es el apellido. Tras los saludos iniciales, las tarjetas se colocan encima de la mesa en el mismo orden en que están sentados los interlocutores y se mantienen ahí durante toda la entrevista, costumbre muy útil para evitar que se nos olviden los nombres. Estas tarjetas de los clientes se han de tratar siempre con respeto, evitando que se caigan de la mesa, jugar con ellas o utilizarlas para tomar apuntes. La excepción a esta última regla es cuando se trata de apuntar información que por naturaleza pertenece a la tarjeta, como puede ser la pronunciación del apellido —cuan-

do no está alfabetizado— o un número de teléfono adicional.

5. El desarrollo de la entrevista

Tras los saludos iniciales y las preguntas sobre si es la primera vez que venimos a Japón y si nuestro viaje ha sido confortable, lo natural es que seamos nosotros los que lideremos el desarrollo de la entrevista, comenzando con una *presentación de nuestra empresa*. Esto es previo a la presentación de los productos ya que, puesto que la visita que estamos haciendo no es a título personal, debemos empezar por presentarnos a nivel corporativo. Aquí es donde resulta útil la memoria de la empresa que, en líneas anteriores, recomendábamos preparar.

El siguiente paso es, por supuesto, una *presentación de los productos* que deseamos promocionar. Aquí no son necesarios muchos consejos, puesto que cada tipo de producto requiere una técnica de presentación distinta y el que mejor conoce esta técnica es el propio fabricante. A pesar de todo, sí cabe decir que conviene hacer más hincapié en la presentación del producto estrella y en resaltar aspectos originales y únicos que en ofrecer un abanico de posibilidades demasiado amplio. Igualmente, hay que darle importancia a la concisión y a la claridad, siendo preferible transmitir bien unos pocos datos importantes que dar toda la información demasiado deprisa o mal. La razón, como ya se ha comentado, es que las deliberaciones sobre nuestro producto, si es que llegar a tener lugar, las van a realizar posteriormente otras personas, por lo que es necesario que al interlocutor le queden claros los puntos fundamentales para que pueda transmitirlos sin esfuerzo.

Al final de la exposición, o bien en varios momentos a lo largo de la misma, habrá que ofrecer la posibilidad de *que nos hagan preguntas*. Aquí el consejo es el mismo: claridad y concisión en las respuestas.

En algún momento de la entrevista, es muy probable que los japoneses también nos hagan una *presentación de su empresa*. Esto puede ser al principio de la entrevista, tras la presentación



MONOGRAFICO

de nuestra empresa o al final de nuestra exposición. Si la hacen, conviene que aprovechemos la ocasión para ahondar en el tema recabando información sobre sus rutas de distribución, tipos de productos que tratan, posicionamiento en el mercado japonés de su sector, etcétera. Si no la hacen, se debe elegir algún otro momento adecuado a lo largo de la entrevista para hacer ese tipo de preguntas, teniendo presente que uno de los objetivos principales del viaje es *recoger información*.

Los japoneses tienden a guardarse sus opiniones, por lo que no debemos tampoco dudar en *hacer preguntas* en relación con la opinión que les merecen nuestros productos, las posibilidades que les ven a los mismos en el mercado japonés y si ven posible plantearse la cuestión de tratarlos en el futuro. Si esperamos a que sean ellos los que nos den esta información *motu proprio*, corremos el riesgo de terminar la entrevista sin saber a qué atenernos. En cuanto a las respuestas que nos den, aunque no sean demasiado prolijas, en general podemos tener la confianza de que serán sinceras, si bien hay un dato que conviene tener en cuenta a la hora de interpretarlas: se trata de que los japoneses son extremadamente reacios a dar respuestas rotundamente negativas, por lo que expresiones como «me parece un producto bastante difícil» o «ya me pondré en contacto con ustedes si necesito más información», deben ser consideradas como negativas bastante claras.

No se debe, y además es inútil, tratar de vender en la primera entrevista porque las decisiones se toman de forma corporativa para diluirla responsabilidad y los japoneses son muy precavidos y no dan un paso importante sin haber atado bien todos los cabos, por lo que el proceso puede llevar bastante tiempo. Sin embargo, si la reacción inicial ha sido más o menos positiva —si nos han dicho que «estudiarán la cuestión»— es aconsejable hacer una recapitulación final y reconfirmar *cuál es el siguiente paso a dar, quién lo ha de dar y cuándo*, para que no se vaya pasando el tiempo y las cosas se vayan olvidando y el esfuerzo realizado termine siendo inútil sin que siquiera sepamos la razón.

6. Tras las entrevistas

Si hemos ido a las entrevistas acompañados de un intérprete, como se aconsejaba más arriba, será muy instructivo que tras cada entrevista le *pidamos su opinión* sobre la reacción de los clientes, porque hay muchos detalles de lenguaje corporal japonés que se nos escapan a los españoles y es posible que el intérprete, conociéndolos mejor, se haya quedado con una opinión bastante diferente a la nuestra.

Las empresas que hayan pedido un presupuesto o algún otro tipo de información, esperarán que les demos una respuesta inicial en cuanto estemos de vuelta en España e interpretarán lo contrario como falta de interés y de seriedad. Así pues, se debe mandar inmediatamente un *fax de agradecimiento* a todas las empresas visitadas, haciendo algún comentario a temas tratados en la entrevista y, si procede, dándoles la información prometida. Si dicha información no se puede dar inmediatamente por alguna razón, es aconsejable explicar esa razón y poner un plazo concreto para hacerlo.

7. Otros consejos

El *lenguaje corporal*, sobre el que ya se ha comentado algo anteriormente, es diferente en el caso de los japoneses y en el de los españoles, por lo que convendrá poner cierto cuidado en los gestos para evitar el peligro de ser malinterpretados. Sentarse en una postura demasiado relajada, gesticular exageradamente, tanto con las manos como con el rostro, hablar acaloradamente... son acciones que conviene moderar. A los japoneses se les aplica el adjetivo de «inescrutables» a pesar de que no es que sean inexpresivos —a ningún japonés se le ocurre pensar que lo son— sino porque sus expresiones faciales son más sutiles y en muchos casos pasan inadvertidas a los occidentales. De la misma manera, los españoles corremos el peligro de proyectar una imagen soberbia, agresiva o inmadura si no hacemos un pequeño esfuerzo por adaptar nuestro lenguaje corporal al de nuestros anfitriones.

Los japoneses aprecian mucho cualquier esfuerzo de adaptación a su cultura y costumbres, por lo que una buena manera de mostrar que se



MONOGRAFICO

tiene interés y de causar una buena impresión es aprender y *utilizar algunas palabras y expresiones en japonés*. Saludos, despedidas, palabras sueltas referentes a nuestro producto... aunque no estén perfectamente pronunciadas van a ser un vehículo magnífico para transmitir interés, preparación y esfuerzo y van a predisponer favorablemente a los posibles clientes.

Terminemos recordando que los japoneses, como todas las personas, poseen cada uno su idiosincrasia particular y que no se pueden reducir o encasillar en las pocas pinceladas esquemáticas que hemos dado en estas líneas, en las que además, por motivos de espacio y claridad, nos hemos limitado a describir la norma, pasando por alto las excepciones.



MONOGRAFICO