

El sector industrial en Japón: características y estrategias de entrada

YOSHIYUKI IWAHASHI*

La finalidad de este artículo es analizar las principales características del sector industrial en Japón y las posibilidades que ofrece a las empresas extranjeras y, en concreto, a las españolas. Con ese objetivo, en el primer epígrafe, se exponen los datos básicos del mercado industrial japonés durante los últimos años; en el segundo, las posibilidades que ofrecen algunos sectores; en el tercero, se examinan los factores clave para conseguir una ventaja competitiva en el mercado japonés. Más adelante, se definen los distintos grados de internacionalización de una empresa y se comentan los problemas de entrada al mercado japonés. En el sexto apartado, se insiste en la importancia del acceso al cliente final en el proceso de internacionalización. Finalmente, el autor destaca la importancia de la utilización de aplicaciones de «tecnología blanda» para la gestión de las actividades de marketing internacional.

Palabras clave: sector industrial, marketing internacional, internacionalización de la economía, actividad de la empresa, Japón.

Clasificación JEL: O53.



MONOGRAFICO

1. Datos básicos del sector industrial en Japón

En Japón, la producción del sector industrial (textil, metal, siderurgia, maquinaria, vehículos, químicas y productos farmacéuticos) fue de 110 billones de yenes en 1999 (año fiscal), 112 billones en 2000, y 104 en 2001.

Por otra parte, la facturación total de las empresas manufactureras japonesas en 2000 (año fiscal) fue de 420 billones de yenes, por 1.014 billones de yenes de las empresas no manufactureras. Dentro de las empresas industriales destacaron las del sector químico, 37 billones de yenes; sector maquinaria, 28 billones; maquinaria

	1970	2001
1	Petróleo	Petróleo.
2	Madera	Aparatos electrónicos para oficina (ordenador, máquinas de fax, etcétera).
3	Minerales de hierro	Prendas y accesorios.
4	Minerales no ferrosos	Aparatos electrónicos y sus componentes.
5	Carbón	Pescados y mariscos.
6	Productos petro-químicos	Gas natural líquido.
7	Cobre y su aleación	Aparatos de imagen y sonido.
8	Algodón	Instrumentos de precisión y para óptica.
9	Soja	Carne.
10	Lana	Productos petro-químicos.

Fuente: JETRO.

eléctrica y electrónica, 89 billones, y vehículos y máquinas de transporte, 46 billones.

Los principales productos importados a Japón en 1970 fueron materias primas como petróleo, maderas y minerales de hierro. En 2001 ha cambiado mucho la fisonomía de la importación japo-

* Director de la Oficina de COPCA en Tokio.

Revisión de la versión en español por Daniel Martínez y Antonio Carrascosa.

CUADRO 2
PAISES DE ORIGEN DE LAS INVERSIONES EXTRANJERAS EN JAPON (millones de US\$)

País	1999		2000		2001	
	Nº casos	Importe	Nº casos	Importe	Nº casos	Importe
EE UU	622	2.230	654	9.141	445	5.139
Alemania	82	418	71	2.530	44	98
Francia	49	6.686	59	268	54	107
Ingraterra.....	65	806	106	506	69	1.164
Holanda.....	104	4.225	97	468	84	6.575
Total.....	1.705	21.510	1.842	28.276	1.497	17.405

Fuente : JETRO.

CUADRO 3
LAS INVERSIONES EXTRANJERAS EN JAPON (millones de US\$)

Sector	1999		2000		2001	
	Nº casos	Importe	Nº casos	Importe	Nº casos	Importe
Manufacturero.....	305	8.783	141	7.155	197	2.621
Resto	1.400	12.727	1.701	21.122	1.300	14.784
Total.....	1.705	21.510	1.842	28.276	1.497	17.405

Fuente : JETRO.

nesa, en la que destacan los aparatos electrónicos para oficina, componentes e ingenios electrónicos, aparatos electrónicos de sonido e imagen, y aparatos e instrumentos electrónicos científicos y ópticos (Cuadro 1).

En lo referente a las inversiones extranjeras directas en todos los sectores en Japón, por países, Estados Unidos se mantiene a la cabeza de los países inversores en Japón por número de casos de inversión, seguido por Holanda, Reino Unido, Francia, y Alemania en 2001 año fiscal (Cuadro 2). En 2001 existieron 197 casos que supusieron una inversión total de 2.621 millones US\$ (Cuadro 3).

2. Posibilidades para los productores extranjeros

Como principales características del mercado industrial japonés, se pueden citar su madurez y su gran competitividad. Desde todo el mundo llegan ofertas de productos manufacturados a Japón. Y además, en casi todos los sectores existe una amplia gama de fabricantes locales que compiten por aumentar sus cuotas de mercado de forma agresiva.

Existen productos muy competitivos en cuanto a precio. La tendencia de los fabricantes japoneses de trasladar los centros de producción a China y a otros países asiáticos, para reducir sus costes

de fabricación, está bastante avanzada. Estos centros de producción establecen los mismos sistemas de control de calidad de las empresas japonesas, por lo que la calidad de su producción se aproxima a la fabricada en Japón.

El mercado japonés es muy exigente con la calidad. En el sector industrial se rechazan aquellos productos que carecen de una calidad adecuada. Por lo tanto, se trata de un factor fundamental. La calidad de los productos se ha de contrastar siempre con datos y cifras concretas, relacionándolas con los de la competencia.

Los modelos de fabricación y logísticos son extremadamente rígidos en Japón. Debido a que los productos industriales japoneses se exportan a todo el mundo, suministrar sus componentes a los fabricantes japoneses significa estar presentes en todos los mercados. Por otra parte, aunque los fabricantes extranjeros suministren sus productos al fabricante japonés en España o en otros países, es muy difícil conseguir pedidos para las fábricas de la misma empresa en Japón. Es decir, no es lo mismo suministrar a los fabricantes japoneses en el extranjero que suministrarles en Japón, debido a los diferentes standards de calidad entre el «Made in Japan» y la producción de los fabricantes japoneses en el exterior, y, además, por la dificultad de entrar en la cadena de aprovisionamiento (*supply chain*). Para conseguir entrar en esta cadena, es necesario crear una infraestructura



MONOGRAFICO

logística propia o establecer algún tipo de colaboración o asociación con los suministradores que ya están en dicha cadena.

2.1. Sector del automóvil y de productos electrónicos

Es muy complicado vender componentes de automoviles y de productos electrónicos al fabricante japonés. Las empresas fabricantes normalmente producen bajo el sistema «just in time», y por ello exigen el suministro en función de su producción. En la mayoría de los casos, los suministradores son seleccionados en la fase de diseño para una integración perfecta en el nuevo producto y, por ello, están obligados a ser muy flexibles con las modificaciones. Normalmente las empresas occidentales intentan reducir el riesgo de la inversión garantizándose por contrato unas cantidades mínimas de suministro. Las empresas japonesas, por su parte, intentan reducir dichos riesgos planteando relaciones comerciales a largo plazo. En esta situación, la figura del importador / distribuidor no funciona, debido a que no tiene capacidad suficiente para entrar en el sistema «just in time», debido a los riesgos en la gestión del inventario y a los problemas inesperados que pueden darse con la calidad de los productos importados.

Cuando la demanda es incierta, en lugar de intentar mejorar la exactitud de las previsiones de la misma, sería más eficaz establecer un proceso operativo que permita una producción óptima en situaciones de incertidumbre. Lo lógico es producir y suministrar después de recibir un pedido y así evitar la acumulación de *stocks*, por ello, el *Supply Chain Management* es imprescindible hoy en día, y los distribuidores de productos extranjeros difícilmente pueden entrar en dicha cadena, por las razones expuestas anteriormente.

Una forma posible de entrar en el *Supply Chain Management* de los fabricantes japoneses, sería actuar como un «insider» del sistema. A través de una sucursal o una filial es más fácil mantener una comunicación habitual con el fabricante y establecer un sistema logístico propio. Las empresas españolas no llegan a establecer una filial, porque entran en el mercado japonés con

una visión a corto plazo. Sin embargo, cuando vemos los datos de la inversión directa de las empresas extranjeras en Japón (Cuadros 2 y 3), observamos que muchas empresas extranjeras invierten en Japón estableciendo una base de negocio. Este dato muestra la necesidad y la eficacia de la creación de una filial en Japón.

2.2. Sector de maquinaria

En este sector los productos acabados son más fáciles de exportar al mercado japonés que los componentes. La razón es la misma que para el sector del automóvil y productos electrónicos. Por otra parte, las máquinas con funciones especiales y bien diferenciadas tienen buena acogida en el mercado japonés. Eso sí, se debe prestar una especial atención al cumplimiento de la legislación referente al uso de estas máquinas, sobre todo de la Ley de Control de Productos Eléctricos y Materias y la marca de seguridad PSE (*Product Safety Electrical Appliances & Materials*). De España, destacan las importaciones de máquinas para uso industrial en los sectores del textil y de la alimentación.

2.3. Sector médico, farmacéutico y cosmético

En estos sectores, es importante separar el análisis de las materias primas del de los productos acabados. En el caso de las materias primas hay empresas españolas que están bien introducidas en el mercado japonés. También hay casos de exportación a distribuidores y a fabricantes de productos finales de medicina y cosmética. En este caso, no existen unas restricciones tan fuertes del sistema «just in time» como en el subsector del automóvil, aunque hay que cumplir con la fecha de entrega y el nivel de los controles de calidad. En el sector de materias primas la calidad de las empresas españolas está al nivel de las empresas japonesas. El origen de las materias primas se divide entre productos orgánicos y no orgánicos. Las empresas españolas tienen fama de poseer una dotación tecnológica alta para la extracción de materia primas orgánicas. Sin embargo, habría que mejorar la calidad de las mismas (en cuanto a la pureza del producto extraído).



MONOGRAFICO

Dentro del segmento de los productos acabados de medicina y farmacia, hay que estudiar con especial atención la legislación farmacéutica. En el caso del sector cosmético, en algunas ocasiones es necesario modificar los ingredientes del producto, porque puede contener algunas sustancias prohibidas por el gobierno japonés.

En este sector es fundamental la presentación de catálogos explicativos, así como un esfuerzo en la presentación del producto (*packaging* y recipientes), sin olvidar la imagen del producto y de su marca comercial.

3. Factores clave para conseguir una ventaja competitiva en el mercado japonés

Los resultados obtenidos en la introducción de un producto o en una operación promocional, pueden observarse desde una perspectiva simple, como, por ejemplo, negativo o positivo, bueno o malo. Pero los resultados son la consecuencia de la interrelación de varios factores. En los siguientes párrafos, se intentan definir los factores clave para conseguir una posición de ventaja competitiva dentro del mercado japonés.



MONOGRAFICO

3.1. Productos que contienen un componente especial de España

Los componentes o materiales especiales suelen ser normalmente los recursos naturales y minerales que existen en un país. Se puede afirmar, que cuanto más específico del país, más posibilidades de exportación. Esta especificidad del país es menos importante hoy en día por la globalización, pero hay productos que debido al origen de sus componentes mantienen una alta competitividad en el exterior. Por tanto, los productos derivados de materias primas o componentes típicos de España podrían ser competitivos en el mercado japonés.

España es, por ejemplo, un gran productor de aceite de oliva. Por ello, tanto este producto, como sus derivados, gozan de una posición de ventaja competitiva en los mercados exteriores. El escualeno, materia refinada del aceite de oliva, es una materia utilizada en los sectores de farmacia



y cosmética, y ya es exportado a Japón desde España.

Existen muchos aditivos e ingredientes derivados de plantas que crecen en España que se exportan para uso industrial, así como numerosas materias primas derivadas de animales que también se exportan para su uso en los sectores farmacéutico y cosmético.

3.2. Productos con alto contenido tecnológico, «know-how» o patentes

España es un país líder en la generación de energía eólica. Las grandes empresas españolas de este sector disponen de una tecnología y un «know-how» del que las empresas japonesas carecen. Por ello se están desarrollando algunos proyectos de colaboración tecnológica entre empresas japonesas y españolas en este sector.

3.3. Productos diferenciados por estrategias de marketing

Según M. Porter existen tres tipos de estrategias genéricas para conseguir una ventaja competitiva dentro de cualquier mercado (Cuadro 4).

Estas son liderazgo de costes, diferenciación y especialización (en costes o en diferenciación). Según su teoría, es muy complicado intentar llevar más de dos estrategias a la vez. Por tanto, es especialmente recomendable que cada empresa

defina claramente su estrategia general. Si esta estrategia no está claramente definida o no es coherente, la cultura de la empresa se resentirá, cayendo en la ambigüedad y no sería posible, por tanto, definir reglas de acción concreta para cada empleado. Definir la estrategia a seguir es fundamental ya que afecta a la estructura operativa de la organización y, por tanto, influye de manera decisiva en las actividades de marketing, producción, I+D y ventas.

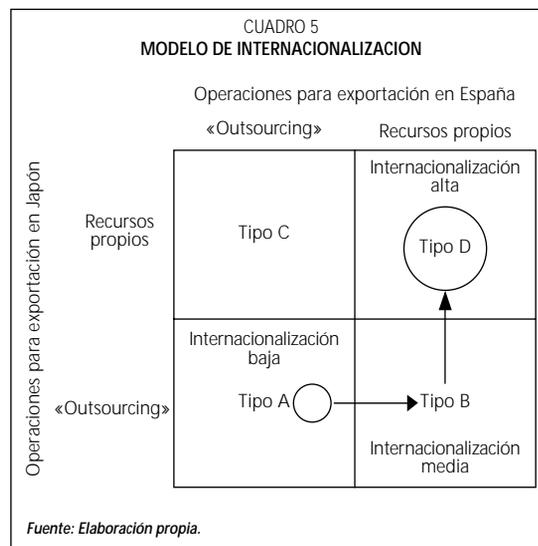
En mi opinión, para la mayoría de las empresas españolas, la estrategia adecuada sería la especialización en diferenciación del producto. En el caso de especialización en costes, el nivel de inversión necesario para formar una base de clientes que permita desarrollarla, dificulta su implementación.

Es importante seguir una estrategia similar en Japón y en el resto de los países, ya que si la empresa española no ha conseguido ser líder en costes en el mercado europeo, por ejemplo, tampoco será líder en Japón, debido a que sus competidores europeos están también implantados en este mercado. Por otra parte, el producto que no consiga diferenciarse en Europa, no conseguirá tampoco hacerlo en el mercado japonés.

3.4. Productos innovadores

Una empresa española ha creado una base de datos del sector farmacéutico y médico en Internet, suministrando información y gestión del conocimiento del sector. Esta empresa está creciendo a tasas de más del 50 por 100 anual en el mercado japonés. El factor clave de su competitividad es la innovación, combinada con su gestión del conocimiento sobre ciencias como medicina, farmacia, matemáticas y acompañadas por una excelente gestión de las tecnologías de la información (IT).

Los productos innovadores no son sólo aquellos que pertenecen a sectores tales como IT, electrónica, biotecnología, etc. sino que se pueden encontrar en sectores más tradicionales. Aunque no pertenece al sector industrial, me atrevo a citar un ejemplo que considero muy significativo. Hace dos años una empresa japonesa sacó al mercado una mayonesa compuesta de un aceite modi-



ficado con una fórmula química que facilitaba su digestión y, por tanto, le daba un componente añadido en salud. Esta empresa es reconocida por sus productos químicos, sanitarios y cosméticos. En 1999 lanzó al mercado de alimentación el aceite y dos años después la mayonesa. Durante su primer año, esta mayonesa consiguió alcanzar un 10 por 100 de cuota de mercado.

Lo significativo de estos ejemplos es que reflejan la importancia de la innovación continua del producto en cualquier sector. Es fundamental para introducir un producto en cualquier mercado, y especialmente en el japonés, dotarlo de elementos que le aporten un valor añadido difícil de copiar por otros competidores.

4. Modelos de internacionalización

Las actividades de exportación de una empresa española se dividen básicamente en dos: las que hay que realizar en España y las que deben desarrollarse en Japón (marketing y negociaciones con clientes). Dichas actividades se pueden realizar con el equipo propio de la empresa o con recursos humanos externos a la organización («outsourcing»). A partir de esta clasificación podemos definir cuatro tipos de empresas (Cuadro 5).

La empresa tipo A es aquella cuyas actividades referentes a la exportación, tanto en España como en Japón, dependen de recursos humanos externos. Con ello se minimiza el riesgo de la exporta-



MONOGRAFICO

ción y se concentran los esfuerzos de la empresa en otras actividades (producción, I + D, etcétera). Mientras que en Japón este modelo de exportación aparece tanto entre las pequeñas como entre las grandes empresas, en España este sistema sólo lo utilizan pequeñas empresas sin experiencia en comercio exterior.

La empresa tipo B es la que gestiona sus actividades locales de exportación con su equipo propio, y subcontrata las operaciones de marketing y negociaciones con los clientes en Japón a organizaciones externas. La mayoría de las empresas españolas son de este tipo y buscan distribuidor o representante en el mercado exterior. En algunos casos se subcontrata, incluso, la búsqueda del distribuidor o agente.

Del tipo C es la empresa que realiza las operaciones de marketing en Japón con su propio equipo interno, pero encarga las gestiones referentes a la exportación en España a recursos humanos externos. Existen, en la actualidad, pocas empresas españolas de este tipo.

Del tipo D es la empresa que realiza todas las operaciones de exportación con recursos humanos propios, tanto fuera como dentro de España. En esta modalidad se necesita tiempo y una fuerte inversión. También es necesario, como mínimo, una persona que entienda el idioma japonés. Con el paso del tiempo, la obtención de conocimientos del mercado japonés permite recuperar la inversión realizada e incrementar la eficiencia de los procesos de exportación. Al final, la empresa se consolida en el mercado japonés con un «know-how» propio. En Japón ya existen algunas empresas españolas que siguen este modelo, aunque, de acuerdo con su alta competitividad, debería de haber muchas más.

Estos cuatro modelos definen los grados de internacionalización de una empresa. Para las empresas españolas del tipo B, con una facturación relativamente elevada durante varios años consecutivos en Japón, sería apropiado estudiar la posibilidad de avanzar su grado de internacionalización hacia el tipo D, siguiendo los pasos de la mayoría de sus competidores europeos, que han demostrado, con sus inversiones en el mercado japonés durante los últimos años, la rentabilidad de este modelo.

5. Barreras a la entrada al mercado japonés

El mercado japonés no es un mercado totalmente abierto al exterior. Subsisten todavía determinadas barreras, visibles e invisibles, que dificultan los esfuerzos de exportación de las empresas foráneas. Una primera barrera es la estrecha relación entre los fabricantes japoneses y sus suministradores locales, a la que es difícil acceder. Una segunda, sería la condición de exclusividad que los importadores japoneses exigen a los exportadores, aunque dichos importadores no cubran la totalidad del territorio japonés. Una tercera sería la dificultad de comunicación por el idioma. Una cuarta, el hecho de que el producto español queda sumergido en una amplia gama de productos que maneja el distribuidor. Y una quinta es la estructura de costes laborales en Japón, que encarece la comercialización del producto.

- En Japón, desde el fabricante hasta el consumidor hay una multitud de intermediarios, debido a la existencia de numerosos mayoristas y minoristas. Se ha criticado mucho por parte de los empresarios extranjeros esta relación cerrada entre la empresa fabricante y sus suministradores, llamada «shitauke». Dentro del grupo o «keiretsu», la relación entre el proveedor y suministrador ha sido tradicionalmente muy estrecha. Este fenómeno suponía una barrera invisible para las empresas extranjeras, aunque, en Japón esta relación ha sido bien vista por las ventajas empresariales que proporcionaba. Este tipo de comportamiento, dentro de la industria del automóvil o de la electrónica, suponía la consolidación de relaciones estrechas de colaboración a largo plazo entre proveedores y suministradores, y fortalecieron, en su día, el impulso a la industrialización en Japón. Actualmente dicha relación no es tan fuerte como antes por la delicada situación por la que pasan muchas empresas japonesas.

- En muchas ocasiones a los exportadores españoles les interesa saber si su distribuidor japonés cubre la totalidad del territorio japonés. Aunque depende de cada caso, la respuesta es, generalmente, no. Si existe demanda del producto, el distribuidor lo venderá en cualquier provincia de Japón, siempre que los costes de esas ventas no



MONOGRAFICO

sean elevados. Pero esto no significa que el distribuidor japonés disponga de un canal de venta que cubra todo el territorio japonés. Un problema para las empresas españolas es la dificultad de conocer la capacidad del distribuidor japonés, la amplitud de su canal de venta y la manera en que promociona sus productos. Esta barrera, añadida a la exigencia de exclusividad, limitan en cierta medida la distribución de los productos importados.

- Los distribuidores japoneses no se comunican con los exportadores salvo en dos ocasiones: cuando el pedido es urgente y cuando existe un problema con el producto. Muchas empresas españolas han tenido problemas de comunicación con sus socios japoneses al no recibir respuesta (ésta, cuando existe, suele ser muy lenta). Hoy en día, es fundamental mantener una comunicación frecuente con los clientes para desarrollar las relaciones comerciales.

La mala comunicación es una característica típica de los japoneses con los extranjeros. Tradicionalmente, el hablar demasiado no estaba bien visto en Japón. Existe un refrán que dice «el silencio es oro». Comparado con otras culturas, los japoneses no están acostumbrados a expresar juicios de valor, ya que en su cultura las situaciones se entienden por intuición y sensibilidad. Al contrario que los occidentales, que entienden las situaciones por la lógica y el idioma, los japoneses no suelen emitir signos a través del idioma en sus relaciones interpersonales, y cuando los emiten, no son significativos. Según recientes estudios académicos, la cultura japonesa ha afectado al nivel de comunicación de los japoneses. Otro problema añadido, es la escasez de japoneses que dominen el idioma inglés, debido fundamentalmente al sistema educativo y al miedo a equivocarse que tienen los japoneses cuando hablan otros idiomas, lo cual dificulta su aprendizaje. Por ello, se recomienda que cuando se encuentre un japonés que maneje con fluidez el idioma inglés y que además sepa expresar bien lo que piensa, se mantenga la comunicación con él aunque su empresa no acepte al principio el producto presentado.

- Los productos españoles suelen ser un complemento dentro de la gama de productos del importador japonés, excepto cuando se trata de productos innovadores o bien diferenciados.

Como los productos españoles han llegado tarde al mercado japonés, los distribuidores dan prioridad a los productos de los proveedores con los que mantienen una relación más larga. Para los japoneses es importante respetar la relación comercial, ya que de esta forma, rentabilizan la inversión efectuada en promoción del producto. No es habitual que el distribuidor realice promociones comerciales sin incentivos o sin un motivo importante.

- En los países en vías de desarrollo, un distribuidor logra un beneficio alto con la distribución del producto, ya que el margen comercial es alto en comparación con el nivel de vida. En el caso de Japón, al ser el nivel de vida elevado, el beneficio por la venta no será suficiente en caso de mantener bajo el margen. Por lo tanto, el distribuidor japonés aumenta el margen comercial en un importe que le permite mantener su estructura de coste-beneficio. Como reacción a lo anterior, cada vez es mayor la tendencia, en el mercado japonés, a reducir el proceso de distribución, utilizando canales directos al consumidor final.

Como conclusión se puede afirmar que un distribuidor único en Japón no será suficiente, y que es necesario complementar sus actividades para entrar y consolidar las actividades en este mercado.



MONOGRAFICO

6. Acceso a cliente e «interface»

Como ya hemos mencionado, generalmente las operaciones de comercialización en Japón de productos españoles se encargan a distribuidores locales. Cuando se pregunta por el cliente final de un producto, normalmente las empresas españolas no tienen información, e incluso da la sensación de que no les interesa saberlo. En mi opinión, la responsabilidad hacia su producto no concluye con la exportación al distribuidor, sino que hay que concluir con la satisfacción del usuario final. Hoy en día la información proveniente del consumidor es fundamental y las oportunidades de negocio se consiguen frecuentemente a través de información proveniente de los mismos.

Cuando un exportador depende exclusivamente del canal de venta del distribuidor japonés, al no vender por cuenta propia, no puede tener contactos directos con usuarios y minoristas, ni

puede controlar las actividades de promoción comercial. De esta manera, es muy difícil desarrollar el negocio y explotar el mercado.

Se da la circunstancia de que en algunas ocasiones se corta la comunicación con el distribuidor sin previo aviso. En este caso, se pierde el mercado debido a que no se conoce a los clientes finales. Para evitar este riesgo, se recomienda visitar a los clientes finales con el distribuidor y hacer la promoción comercial de manera conjunta. En Japón, fabricantes y distribuidores colaboran muy estrechamente. Para esta labor es necesario enviar a una persona a Japón o contratar a alguien para este mercado. En caso de establecer una filial o sucursal, eso significa una inversión directa en Japón, actividad que es considerada un riesgo por la mayoría de las empresas españolas.

Pero en Japón la inversión directa no genera un excesivo riesgo. El riesgo país es muy bajo a nivel político, y se tiene que rechazar la posibilidad de perder un mercado al que se ha dedicado una enorme cantidad de tiempo y dinero durante muchos años. La inversión realizada para establecer una filial o base operativa con recursos humanos locales, cuando la empresa española mantiene unos flujos constantes de actividad en el mercado y una cifra importante de ventas, puede ser muy rentable.

«No entiendo por qué tantas empresas extranjeras tienen miedo a venir a Japón, un mercado de 120 millones de consumidores. Para hacer negocios en el mundo, hay que conocer a las personas y entenderles. Esta es la prioridad. Si el producto es bueno y adecuado para el mercado del país y la empresa tiene la firme intención de hacer el esfuerzo, normalmente el producto se venderá en el mercado extranjero. Lo digo con la confianza que me otorga mi propia experiencia. Aunque nosotros hemos tenido muchas dificultades y hemos luchado desesperadamente para solucionar los problemas». Estas son palabras del Sr. Akio Morita, el fundador de *Sony*, extraídas de su libro, donde hace referencia a la década de los sesenta, cuando *Sony* no era tan conocida en el mundo.

Las empresas españolas llegan tarde a Japón en comparación con sus competidores europeos.

La razón no es por falta de competitividad de las empresas españolas, sino por una excesiva aversión al riesgo, debido al coste directo de la inversión. Mantener una filial en Japón es más caro que en otros países. Sin embargo, invertir en el mercado japonés merece la pena debido a que ofrece la posibilidad de un beneficio futuro al operar en un mercado gigantesco. No hay que perder la ocasión de entrar en un mercado tan grande como éste, ya que, muy probablemente los competidores no la perderán.

Con el establecimiento de una filial, la relación entre la empresa española y el mercado japonés se hace más sólida, ya que pasa a estar basada en relaciones laborales, colaboración y cooperación a largo plazo, etc. A través de la filial el mercado japonés se integra en la conciencia de la sede principal de la empresa española. La empresa se convierte en una organización más flexible a la demanda del mercado japonés porque no es el negocio de su distribuidor, sino que es negocio propio.

Empezar, por tanto, con una base operativa como función de «interface» es necesario en Japón donde la costumbre en los negocios otorga una enorme importancia a las relaciones personales con los clientes.

7. Importancia de la «tecnología blanda»

La internacionalización de las empresas está avanzando cada año de manera más acelerada. El mercado japonés por su potencialidad es muy atractivo. A pesar de la recesión económica, el consumo es de más de 500 billones de yenes al año. Pero hay que recordar que el mercado japonés es muy difícil de conquistar por la exigencia, de calidad y servicio, y por su enorme competencia. Me gustaría dar un ejemplo. El nivel de fútbol de la Liga española es altísimo y jugadores de primera clase del mundo van a jugar a España. La Liga española sería el equivalente al mercado japonés donde hay muchos jugadores de primer nivel. En este sentido, para competir en el mercado japonés hay que venir muy bien preparado, de lo contrario, no se podrá jugar bien.

Cuando empiece a jugar en Japón, su equipo o su empresa necesitará técnica. La técnica será-



MONOGRAFICO

an las aplicaciones «blandas» (basadas en las personas, no en las máquinas) como, por ejemplo, estrategias de marketing, acercamiento a usuarios y consumidores, técnicas de control de los canales de la demanda, reacción rápida al movimiento del mercado, control administrativo del conocimiento y método de dirección empresarial flexible. Dichas aplicaciones tienen como principal función la satisfacción de los clientes, que se generan y crecen dentro de la organización interna de la empresa de manera consensuada y basadas en la cultura empresarial de la misma. Generalmente se tarda tiempo para integrar esta base de clientes dentro de la organización. Naturalmente, es fundamental la tecnología en ingeniería, bio-tecnología, IT, control de calidad e I+D para fabricar un producto competitivo. Pero en un mercado maduro, exigente y competitivo como Japón el desarrollo e implantación de aplicaciones «blandas» para la gestión de las actividades empresariales es imprescindible para el éxito.

Bibliografía

1. ANSOFF, H.I., 1965. Corporate Strategy, McGraw-Hill.
2. CHANDLER, Jr. Alfred D., 1967. Strategy and Structure, The M.I.T. Press.
3. HAYASHI, Kichiro, 1994. Different Culture Interface Management, Nihon Keizai Shinbun Press.
4. ITO, Motoshige, 1993. Japanese Enterprise System, Yuhikaku.
5. JETRO, Business facts & Figures Nippon 2002, JETRO 2002.
6. JETRO, 2002. JETRO Trade & Investment White Paper, JETRO 2002.
7. KURAI, Takeo y IZAWA, Yoshitomo, 1983. Composition for International Corporate Management Strategy, Chuo Keizai.
8. MINISTRY OF PUBLIC MANAGEMENT, 2003. Home Affairs, Posts and Telecommunications, Japanese Statistic 2003, Statistic Bureau.
9. MORITA, Akio, 1990. Made In Japan, Asahi Shinbun Press.
10. PORTER, Michael, 1980. Competitive Strategy, New York: Free Press.
11. YAMAZAKI, Kiyoshi y TAKEDA, 1982. Shiro, International Management, Yuhikaku Books.



MONOGRAFICO

Todas las publicaciones de
INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA
se pueden adquirir en

Ministerio de Economía

Paseo de la Castellana, 162, vestíbulo. 28071 MADRID

Teléfono: (91) 349 36 47 - Fax: (91) 349 36 34

E-mail: venta.publicaciones@mineco.es

PUNTOS DE INFORMACION DE LAS PUBLICACIONES ICE

03002 ALICANTE

Rambla Méndez Núñez, 4

Teléfono: (96) 514 52 89 - Fax: (96) 520 31 66

04071 ALMERIA

Hermanos Machado, 4, 2.º

Teléfonos: (950) 24 38 88 y (950) 24 34 76

Fax: (950) 25 85 48

06002 BADAJOZ

Ronda del Pilar, 4, 3.º dcha.

Teléfono: (924) 22 92 12 - Fax: (924) 23 96 52

08028 BARCELONA

Diagonal, 631, Letra K

Teléfono: (93) 409 40 70 - Fax: (93) 490 15 20

48009 BILBAO

Plaza Federico Moyúa, 3, 5.º

Teléfonos: (94) 415 53 05 y (94) 415 53 00

Fax: (94) 416 52 97

39001 CANTABRIA

Juan de Herrera, 19, 6.º

Teléfono: (942) 22 06 01 - Fax: (942) 36 43 55

51001 CEUTA

Agustina de Aragón, 4

Teléfono: (956) 51 29 37 y (956) 51 17 16

Fax: (956) 51 86 45

26003 LA RIOJA

Villamediana, 16

Teléfono: (941) 27 18 90 - Fax: (941) 25 63 53

35007 LAS PALMAS

Franchy Roca, 5, 3.º

Teléfono: (928) 47 26 55 - Fax: (928) 27 89 75

28001 MADRID

Recoletos, 13, 1.º Dcha.

Teléfono: (91) 781 14 20 - Fax: (91) 576 49 83

30008 MURCIA

Alfonso X El Sabio, 6, 1.ª

Teléfono: (968) 27 22 00 - Fax: (968) 23 46 53

33007 OVIEDO

Plaza de España, s/n.

Teléfono: (985) 96 31 19 - Fax: (985) 27 24 10

07007 PALMA DE MALLORCA

Ciudad de Querétaro, s/n.

Teléfono: (971) 77 49 84 - Fax: (971) 77 18 81

20005 SAN SEBASTIAN

Guetaria, 2, triplicado, entresuelo izqda.

Teléfono: (943) 43 35 92 - Fax: (943) 42 68 36

38002 SANTA CRUZ DE TENERIFE

Pilar, 1 (Apdo. Correos, 54 - 38080)

Teléfono: (922) 53 40 10 - Fax: (922) 27 19 02

41013 SEVILLA

Plaza de España. Puerta de Navarra

Teléfono: (95) 429 80 70 - Fax: (95) 423 21 38

45071 TOLEDO

Plaza Alfonso X el Sabio, 1

(Atención al público por Plaza de las Tendillas, 1)

Teléfono: (925) 28 53 90 - Fax: (925) 22 11 10

46002 VALENCIA

Pascual y Genis, 1, 4.º

Teléfono: (96) 350 91 48/- Fax: (96) 351 18 24

47014 VALLADOLID

Jesús Rivero Meneses, 2, 3.º

Teléfono: (983) 36 03 40 - Fax: (983) 34 37 67

36201 VIGO

Plaza de Compostela, 29, 2.º

Teléfono: (986) 44 12 40 - Fax: (986) 43 20 48

50004 ZARAGOZA

Paseo Independencia, 12, 2.º

Teléfono: (976) 48 28 30 - Fax: (976) 21 41 15

Y también en el Centro de Publicaciones

del Ministerio de Economía

Plaza del Campillo del Mundo Nuevo, 3. 28005 Madrid

Teléfono: (91) 506 37 40 - Fax: (91) 527 39 51.