

# **OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: JAPÓN COMO MERCADO.MARCAS EXTRANJERAS EN JAPÓN III FORUM ASIA**

**Barcelona, 12 y 13 diciembre 2.005**

*Ignacio J. Blanco*  
*Director Estudios Económicos*  
**JETRO MADRID**

Mis primeras palabras, han de ser de gratitud a CASA ASIA y demás entidades colaboradoras en la organización de este III FORUM ASIA, por permitirnos exponer hoy ante ustedes nuestra visión del mercado japonés y de la importancia que han adquirido las marcas extranjeras en el mismo. Temas, ambos, que se nos ha encomendado desarrollar.

Como inicio les diré, que pertenezco a JETRO, un organismo dependiente del MINISTERIO DE ECONOMÍA, COMERCIO E INDUSTRIA DE JAPÓN, para la promoción de las relaciones económicas del país en el exterior y que, a lo largo del tiempo, ha sabido ir adaptando su actividad, pues, si en sus inicios, allá por 1.958, tenía como misión la promoción y fomento de la exportación japonesa, hoy son la promoción de importaciones y, muy particularmente, el impulso de la inversión extranjera directa hacia Japón, en un giro de 180º, los ejes de su actividad, para lo que tiene en marcha, diversas líneas de ayuda que les explicaré en la parte final de esta ponencia.

Son varias las razones que pueden animar al potencial exportador a interesarse por el mercado japonés:

- El hecho de ser un mercado de 127,6 millones de personas que disfrutan de una renta "per cápita" de 36.575 \$ a fin de 2.004
- Con una población homogénea, que comparte la misma cultura y se siente en un elevado porcentaje perteneciente a la clase media.
- Un mercado que, al día de hoy, triplica en poder adquisitivo al mercado de China y que puede constituir una base de acceso a otros mercados asiáticos.

Es, además, un mercado que presenta diversas características diferenciales respecto a otros:

- Es un mercado básicamente abierto, con muy pocos productos bajo control (mayoritariamente agrícolas y pesqueros) un arancel medio muy bajo e, incluso, cero para gran parte de los productos industriales.

- Un mercado que ofrece gran seguridad en el cobro, por la ética empresarial imperante en el país.
- Pero, al mismo tiempo, un mercado con una doble matización:
  - **El de ser muy competitivo.** En él tendrán que competir con la propia producción nacional, Japón produce de todo y con muy buena calidad. Pero, también, habrán de enfrentarse a los mejores productos europeos y americanos y a los productos más competitivos del entorno asiático de Japón. Y, en algunos de esos países, ya se fabrican productos de muy buena calidad a muy buenos precios.
  - **El de ser muy receptivo hacia la innovación.** Un país siempre abierto a recibir nuevos productos o productos convencionales que aporten algo nuevo en cuanto a calidad, diseño o utilidad. Cuando hablo con exportadores españoles a Japón, es muy frecuente escuchar la misma valoración: *"Todos los años nos obligan a innovar, a presentarles algo nuevo"*.

Y, en ambas razones, reside la mayor dificultad del mercado japonés.

Se trata, además, de un mercado en el cual el consumidor también ofrece sus propias características:

- La primera de todas, la de ser un consumidor muy informado y muy exigente. Los productos que se exporten han de ser perfectos con tolerancia prácticamente cero en cuanto a defectos.
- Se trata de una población en trance de envejecimiento, por la baja tasa de natalidad y la longevidad de sus habitantes. Actualmente, hay más de 25 millones de personas con más de 65 años. Ello hace que éste sea un importante nicho de mercado para muchas empresas.
- Y aún hay un par de factores más a tener en cuenta, principalmente por los exportadores de productos de consumo. El pueblo japonés se siente muy unido a la naturaleza, a los cambios de estación y todo ello repercute en su forma de vida en cuanto a vestido y alimentación, al igual que las propias costumbres en el uso de la vivienda de inferior tamaño pero con un alto nivel de equipamiento.

Llegados a este punto, hay que decir que para poder exportar a Japón, debemos tener un producto que, cuando menos, reúna las siguientes cualidades:

- Que tenga éxito en el propio mercado

- Que goce de un cierto grado de aceptación a nivel internacional, es decir, que se exporte a algún o algunos países
- Que ofrezca alguna diferencia con los productos competidores, en calidad, diseño o utilidad.

Es en este momento cuando se hace necesario iniciar un estudio sobre las posibilidades de acceso de nuestro producto, analizando su idoneidad para el mercado japonés, las posibilidades de adaptarlo a las exigencias del mismo, obteniendo información sobre la competencia que va a tener y, algo muy importante, seleccionando el método de penetración de nuestra empresa en el mercado japonés.

¿De la mano de quien podemos entrar en Japón ?

Los canales de comercialización convencionales son los que se indican en el cuadro. En una primera fase, de pura comercialización, son de tres tipos:

- (1) Uso de un agente importador
- (2) Utilización de compañías comerciales, bien especializadas bien de comercialización integrada
- (3) Estableciendo un vínculo con un fabricante local

En una segunda fase, en el caso de que los negocios tengan buenas perspectivas, es posible plantearse el realizar algún tipo de implantación:

- (4) Abriendo una oficina de representación
- (5) Estableciendo una sucursal
- (6) Implantando una filial, de nuestra propiedad, al 100, %
- (7) O, finalmente, mediante una "joint - venture" o compañía de riesgo compartido, bien comercial bien tecnológica.

Daré unas pinceladas de cada una de ellas.

La primera figura, es la del **agente importador** , quien, normalmente, se ocupa tanto del despacho de la mercancía en aduana, el transporte interior y la entrega de la misma a mayoristas y distribuidores. El agente, posee conocimientos para manejar los productos, utilizar los canales de distribución japoneses y representar al exportador. Cuidadosamente han de estudiar, en función del potencial del mismo, el tema de la exclusividad para todo o parte del territorio japonés.

**Las compañías comerciales** son otra opción. Las hay de dos tipos:

- 1) **Compañías comerciales especializadas.** Son compañías dedicadas a la importación de un área concreta de productos,

de los que poseen un "know how" especializado y, normalmente, suministran las cuatro funciones típicas del marketing en cuanto a producto, precio, promoción y distribución, incluidos los servicios post venta. Hay muchos ejemplos de compañías de este tipo en diversos sectores, tanto alimentación, bebidas o maquinaria para cuya comercialización son muy adecuadas.

- 2) Otro tipo de compañías comerciales, son las denominadas **compañías de comercialización integrada o de comercio general o en japonés "shogo shosha"**. Se trata de grandes conglomerados en los que el comercio es su principal actividad (de hecho, más del 50,0% de la importación y la exportación japonesa pasa por ellas), pero, también, ejercen funciones de intermediación en temas tales como:
  - Obtener una financiación favorable
  - Realizar las tramitaciones oficiales
  - Ocuparse del transporte, los seguros y el almacenaje

Su actividad es muy amplia y se ocupan tanto del desarrollo de recursos en el exterior como de la participación en grandes concursos internacionales para la ejecución de grandes proyectos industriales.

En comercio exterior, son muy fuertes en materias primas y productos semi-transformados. Pero éstas compañías tienen una doble limitación: Exigen exclusividad en el negocio y segundo, no operan por debajo de una determinada cifra. Seguro que los nombres de MITSUI, MITSUBISHI o SUMITOMO les son familiares.

- 3) También es posible acceder al mercado japonés estableciendo un **vínculo con un fabricante local** que elabore productos complementarios a los nuestros. Ello nos permitirá beneficiarnos de su imagen de marca y utilizar su red de distribución con una mínima inversión. Como ejemplo, podría citarse el de un exportador de productos cosméticos que contactara con un fabricante de productos farmacéuticos.

En una segunda fase , en el supuesto de que se vean buenas perspectivas de negocio, puede ser llegado el momento de estudiar una implantación.

La legislación mercantil japonesa admite varias posibilidades:

- Primera: Abrir una **oficina de representación** . Su actividad se centrará en recoger información, elaborar estudios de mercado, promover y controlar de cerca las operaciones comerciales. Mantiene vínculos con la empresa matriz. No tiene

personalidad jurídica ni realiza operaciones comerciales. La firma FREIXENET es un ejemplo de ello. Puede ser un paso previo para abrir una sucursal.

- Segunda: Una **sucursal**. La sucursal ya realiza operaciones comerciales, tanto de importación como de venta y distribución. No se la considera una sociedad de derecho japonés sino, más bien, una prolongación de la empresa matriz. Se le otorgan algunas ventajas fiscales.
- Tercera. Filial al 100,%. Al constituir una filial, se crea una sociedad de derecho japonés que, lógicamente, puede ejercer todo tipo de actividades comerciales e industriales. Importa, vende, dirige actividades de venta y control en el mercado. Ofrece mayor flexibilidad y la posibilidad de ejercer el control sobre todas las fases de las operaciones. Y, además, no hay que compartir beneficios con socio alguno.
- Cuarta. **Joint Ventures o Sociedades Conjuntas.** Son sociedades de derecho japonés en las que dos o más socios suscriben una parte del capital. Se pueden distinguir dos tipos:
  - 4.1. **Joint Ventures de tipo comercial.** Es una asociación de una empresa extranjera con un importador, para vender los productos en el mercado japonés. Ofrece como ventaja, el poder mantener un cierto control sobre las operaciones a la vez que aprovechar la experiencia del socio local y su red comercial. Como inconvenientes, se citan que exige un cierto desembolso, que no es total el control de las operaciones y que hay que compartir beneficios. La compañía de cerámica decorativa *Lladró* y la compañía comercial *MITSUI* constituyen un ejemplo de este tipo.
  - 4.2. **J/V tecnológica.** En este supuesto, el socio japonés suele aportar capacidad de producción, mano de obra y experiencia en marketing, mientras el socio extranjero contribuye con sus productos y su tecnología, su participación financiera y su colaboración en la gestión de la sociedad conjunta.

Pero, además de estas formas convencionales de comercio citadas, hay nuevas formas de relacionarse con las empresas japonesas, fruto de los nuevos tiempos.

Así, es frecuente que un número determinado de **comerciantes minoristas** se agrupen entre ellos para realizar directamente importaciones y poder ofrecer artículos de calidad a precios más bajos.

También las **ventas por catálogo** tienen importancia en el mercado japonés en base a la seriedad comercial que existe, lo que garantiza, de un lado, el pago del producto vendido, y, de otro, la garantía de la devolución en caso de insatisfacción del cliente. Los grandes almacenes utilizan mucho esta posibilidad y varios productos españoles han sido incluidos en ellos.

Al igual que en el resto de los países, las **ventas por Internet** cobran, día a día, más importancia.

Y, finalmente, las **ventas en tiendas "outlet"** ofreciendo productos de calidad de marcas famosas, fuera de temporada. Uno de ellos, el GOTEMBA PREMIUM situado cerca del monte Fuji a unos 90 km. de Tokyo, reúne un total de 165 marcas distintas.

El interés por los productos extranjeros sigue vivo en Japón y también el interés de las empresas extranjeras por estar presentes en dicho mercado. He estudiado este tema, bajo la experiencia de JETRO y son muchos los ejemplos de éxito y su clave, que podrían citarse:

- Para la empresa de cosmética L'Oréal la razón de su éxito ha sido hacer esfuerzos para desarrollar productos en Japón, específicos para el mercado japonés.
- Para Alcon (Japan), una empresa suiza de productos para el tratamiento de la vista, considera que la visión de los negocios a largo plazo y la buena comunicación con la casa matriz son las claves del triunfo.
- G.D.JIDOKIKAI una empresa italiana de maquinaria para empaquetado, opina que se debe hacer el máximo esfuerzo en la calidad más que en el precio así como en el servicio postventa
- Continental A.G. de Alemania, fabrica frenos para automoción y considera que los fabricantes japoneses se están moviendo, cada vez más, hacia una plataforma global, circunstancia que deben saber aprovechar las empresas extranjeras
- Otra empresa del sector automoción CELOXICA, del Reino Unido, dedicada al diseño electrónico, considera básico en su éxito la utilización de los Centros de Promoción de Negocios e Inversión de JETRO, en Tokyo y Yokohama, durante dos meses.

En estos ejemplos, elegidos entre varios más, se resumen las más poderosas razones de éxito en el mercado japonés:

- **Capacidad de adaptación del producto al mercado**
- **Visión a largo plazo de los negocios**
- **Esfuerzos en mejorar la calidad**
- **Visión global de la actividad económica**

## - **Utilización de los servicios de ayuda de JETRO**

Llegados a este punto, cabe preguntarse ¿cuáles son los sectores que las autoridades japonesas consideran de interés para las empresas extranjeras?

En primer lugar, el **Sector Comercio** y muy particularmente todo lo que suponga moda y sofisticación. Desde Zara a GAP o Timberland son muchas las empresas extranjeras que en los últimos años han decidido estar presentes en el mercado japonés. También el mercado de los productos de lujo en el que los consumidores japoneses adquieren cada año el 40,0% del total mundial.

En segundo lugar las **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones**, en el que se dan campos de un futuro prometedor, como sucede en el caso de redes, mercado de autenticación electrónica y seguridad, redes para el hogar así como infraestructuras y comercio, incluido el electrónico.

En tercer lugar, la **Biotecnología**, mercado considerado el segundo del mundo, tras los Estados Unidos, y con expectativas de crecimiento hasta el año 2.010, y que el Gobierno ha diseñado como prioritario a través de la Biotechnology Strategy Guidelines que, combinada con la "Pharmaceutical Industry Vision" del Ministerio de Sanidad, se abre al exterior y ofrece posibilidades a las empresas extranjeras competitivas.

En cuarto lugar, la **Industria de los Cuidados Médicos**. Japón se enfrenta al mismo problema que España respecto al progresivo envejecimiento de la población y sus correspondientes necesidades a satisfacer, mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos.

Y, finalmente, toda la **Industria Relacionada con el Medio Ambiente**, como base de un futuro mejor para las nuevas generaciones.

Aquí, en este cuadro, tienen el ejemplo de proyectos recientes de inversión de grandes marcas, glosado en el dominical del diario *El País*.

**Actualmente, en colaboración con ICEX, preparamos una misión económica a Japón para tres de estos sectores de interés (Biotecnología, ICT y Energías Renovables).**

Desearía en este punto, decir unas breves palabras sobre usos y costumbres en las relaciones empresariales japonesas.

Para todo tipo de relaciones inter personales el conocimiento de la cultura mutua es muy importante. Japón, tiene una cultura muy antigua basada en la ética de Confucio con algunos usos y tradiciones, a veces, difíciles de captar por los pueblos occidentales.

Ésta concepción ética, fundamentada en la exigencia a uno mismo, para preservar el honor y el prestigio personal, la búsqueda de la perfección en el trabajo, vía a la propia realización y el respeto máximo a la escala de posiciones, deben ser tomadas en consideración por quien se acerca a negociar con Japón.

En el campo de las relaciones personales, los japoneses tienen preferencia por el contacto directo y el trato personal, al mismo nivel de cualificación, por lo que se hace necesario ir a Japón si se desea comerciar con ellos.

En las relaciones comerciales, permitanme unas cuantas sugerencias:

- La empresa japonesa busca negocios sólidos y duraderos, no esporádicos.
- La toma de decisiones es lenta, pero deben tener paciencia y proseguir las relaciones, aún cuando en principio no sean demasiado importantes
- Mantengan una relación sincera y fluida con su contacto en Japón
- En caso de que surjan dificultades, sinceridad en las explicaciones y asunción de la parte de responsabilidad que les corresponda

Y, como parte final de mi intervención, unas palabras sobre los mecanismos de ayuda de JETRO a las empresas, en vigor actualmente.

Desde hace varios años, el Gobierno de Japón ha puesto en vigor activos programas de fomento para importación de productos extranjeros e inversión directa procedente de los mismos, programas que, en gran medida, están siendo llevados a la práctica desde JETRO.

Conforme dije al comienzo de mi intervención, la actividad de JETRO ha dado un giro de 180°. De promocionar la exportación de productos japoneses ha pasado a fomentar la importación de artículos extranjeros y, últimamente, la inversión procedente del exterior, como medida de apoyo a la reactivación de la economía japonesa.

En una rápida ojeada de las actividades de JETRO en el momento actual estas se concretan en las siguientes líneas de acción:



- 1) Atracción de inversiones extranjeras hacia Japón
- 2) Ayuda a las empresas extranjeras a introducirse en el mercado japonés.
- 3) Facilitar el crecimiento de los países en desarrollo y estudiar sus economías
- 4) Ayudar a las empresas japonesas a desarrollar negocios en el exterior
- 5) Suministrar a Japón información económica sobre el exterior
- 6) Ayudar a la revitalización económica de las regiones japonesas
- 7) Etc. etc.

Me voy a centrar en las medidas promocionales de los dos primeros apartados, por ser los de mayor interés para ustedes:

### **- Atracción de inversiones extranjeras hacia Japón -**

**JETRO**, viene trabajando activamente para promover la inversión española directa hacia Japón:

- Facilitando información
- Esforzándose porque sea una información adaptada a las necesidades de cada empresa.

Los principales mecanismos de ayuda son los siguientes:

Para aquellas empresas que visitan Japón por vez primera o que aún no tienen abierta una línea de negocios con aquel mercado, JETRO les ofrece la posibilidad de utilizar de forma gratuita los "**INVEST TO JAPAN BUSINESS SUPPORT CENTERS**" o "**CENTROS DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS E INVERSIONES**" existentes en seis ciudades de Japón (Tokyo, Nagoya, Kobe, Kanagawa, Osaka y Fukuoka) y cuya forma de operar es la siguiente:

- Cuando una empresa decide visitar Japón y utilizar algunos de los IBSC nos debe avisar con al menos 45 ó 60 días de antelación para hacer una reserva de espacio.
- Los exportadores e inversores potenciales pueden utilizar, como base de sus negocios en Japón, por espacio de entre una semana como mínimo y dos meses como máximo, unos despachos provistos de todos los servicios necesarios, en los que únicamente tendrán que pagar los gastos de telecomunicaciones (teléfono y fax) que consuman.
- Pueden utilizar los servicios de consultoría que JETRO pone a su disposición tanto sobre marketing como sobre normativas legales en campos como el derecho mercantil, laboral, o fiscal, incentivos a la inversión y localización de la misma e, incluso, modelos de simulación de costes.

- Por el hecho de utilizar el IBSC también se tiene acceso a todos los servicios propios de JETRO tales como bases de datos, biblioteca, servicio de información, etc. etc.

Una alternativa al uso del IBSC de Tokyo, es notablemente más costosa en similares niveles de instalaciones.

Otros programas en vigor son los siguientes:

- **JETRO´s INVEST SUPPORT Programs:** Dirigido a empresas con potencial inversor a quienes se les invita a asistir a un programa de estudio, financiado por JETRO, para concretar sus proyectos y para que la persona invitada pueda recibir formación sobre el sector de su interés mediante, misiones, seminarios, conferencias, visitas a áreas industriales de locación preferente, etc. etc.
- **Cooperación con los diversos Gobiernos Regionales para la atracción de empresas.**

En el momento actual, como ya indiqué anteriormente, JETRO desea potenciar el fomento de la inversión exterior hacia Japón como factor clave para contribuir a la revitalización de la economía japonesa y estimular el empleo.

### **Ayudas para el acceso al mercado japonés**

También desde nuestras oficinas ofrecemos servicios de información y consulta a quien se interesa por el mercado de Japón. Así se puede disponer de todo tipo de información, tanto sobre empresas como sobre productos e, incluso, normas y regulaciones varias.

Y es que JETRO posee un dinámico departamento de publicaciones. Además de las que les hemos entregado tenemos muchas otras, tales como un Directorio comercial de importadores y exportadores, un centenar de estudios de mercado y diferentes obras sobre las normativas industriales, agrícolas, etc.

Para finalizar desearía referirme al "**Programa de Promoción de Enlace Tecnológico**", en inglés, "**JETRO TECHNOLOGY TIE-UP PROMOTION PROGRAM.TTPP.**" destinado a aquellas empresas que buscan un "partner" en Japón, no solo en el campo de las relaciones comerciales, sino también en el tecnológico o en el financiero.

El programa se ejecuta a través de la página de JETRO en Internet, siendo su objetivo buscar la realización de una cooperación estratégica entre empresas, tales como "joint ventures", producción

bajo licencia, intercambio de tecnologías e incluso apertura de oficinas.-

Para acceder a este programa, basta cumplimentar a través de la página Web de JETRO la información necesaria, aportando perfil de la empresa, productos y/o tecnologías requeridos, etc. garantizando JETRO la confidencialidad de los datos. La citada información puede solicitarse y ser remitida, también, a través del correo electrónico.

Con ello termino mi intervención. Solamente me queda indicarles que este es el momento adecuado para posicionarse en el mercado japonés, pues, por fin, la economía japonesa parece estar iniciando una fase expansiva. Vienen siendo muchas las empresas extranjeras, que lo han entendido así y que ultimamente han incrementado sus inversiones en Japón, ampliando sus negocios.

Solamente me queda darles las gracias por la atención que me han prestado y quedar a su disposición por si, posteriormente, desean alguna aclaración sobre los temas expuestos.

**Y rogarles complimenten y entreguen a las azafatas el cuestionario de JETRO que les hemos repartido, que nos servirá para enviar una documentación adicional a las empresas de Biotecnología, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de Energías Alternativas y conocer la opinión de todos ustedes sobre esta Jornada.**

**Muchas gracias a todos por su atención.**

*(Revisado el 30 de noviembre de 2005)*

