

## mercados y productos

# La dinámica del mercado japonés

Juan Borga  
Emilio Sawada\*

### Introducción

Gobiernos, intelectuales y empresarios perciben con igual intensidad la difícil coyuntura económica de los países latinoamericanos y llaman a una profunda reflexión sobre las diferentes opciones para superarla. Muchos consideran que la exportación es una vía idónea para lograrlo. En este sentido, el mercado de Japón, ignorado hasta ahora por América Latina, es una opción digna de análisis, sobre todo a la luz de la complementariedad económica entre dicha región y aquel país, así como del tamaño de su economía.

Lamentablemente, la mayoría de los trabajos que abordan el tema del acceso al mercado japonés se orienta a satisfacer las in-

quietudes públicas con objetivos y posibilidades fundamentalmente disímiles a las de los países latinoamericanos. Por ello, es preciso analizar el mercado japonés desde la perspectiva de la realidad y las necesidades de América Latina.

Los estudios sobre el mercado japonés suelen analizar los distintos grupos del mismo por producto y sector, centrándose en industrias particulares. En cambio, en este artículo se examina principalmente al consumidor japonés, su comportamiento frente a los artículos extranjeros y la mercadotecnia para los productos de consumo, lo que exige una metodología un tanto diferente. Hay ciertos productos (granos, materias primas y combustibles) que no encuadran en este esquema de análisis y que Japón importa en volúmenes elevados. Por otro lado, se analiza a los consumidores sin importar su localización, es decir, incluyendo a los que se encuentran en el exterior, como los turistas.

Por último, debido a la dificultad de extraer conclusiones valideras para todos los sectores económicos y para cada país latinoamericano, se esbozan algunas ideas sobre las limitaciones y precondiciones a que se enfrenta América Latina. Los lectores, que conocen mejor su propio sector, su producto y las condiciones del cambiante medio de su país, deberán hacer los ajustes y planteamientos concretos del caso.

\* El primer autor, ingeniero electrónico egresado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina, trabaja en el departamento de mercadeo internacional y desarrollo de proyectos de la empresa Computer Engineering and Consulting Ltd., de Tokio. El segundo, abogado formado en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba, es consultor del Eximbank de Japón en la oficina regional de este organismo establecida en Buenos Aires.

## Aspectos geodemográficos de Japón

### Características geográficas

Japón es un archipiélago compuesto de cuatro islas principales (Honshu —la más grande—, Hokkaido, Kyusyu y Sikoku —la más pequeña—) y más de 3 900 islas menores. Está separado del extremo noreste del continente asiático por el Mar del Japón y el océano Pacífico baña su costa oriental. La superficie total es de 377 765 km<sup>2</sup>, equivalente a la séptima parte de Argentina, a la sexta parte de México y a 1/23 de Brasil. El 73% del territorio es montañoso, pero sus vastas redes ferroviaria y carretera, así como los eficientes sistemas de comunicación, han permitido una interacción muy fluida entre los diversos centros industriales y comerciales.

El país es sacudido casi permanentemente por movimientos telúricos de diversa intensidad. Muy ligados a éstos, los incendios son una de las catástrofes más temidas por la población, debido a la gran cantidad de madera y otros materiales inflamables empleados en las construcciones. El peligro de los incendios es colectivo, ya que las viviendas urbanas generalmente están separadas entre sí por sólo uno o dos metros.

El clima varía desde el subártico en el norte hasta el subtropical en el sur, con una zona templada en el centro y el sur de la isla de Honshu, donde vive la mayoría de la población. Durante las cuatro estaciones, gran parte del territorio japonés es azotado por tifones y nevadas intensas; llueve en el verano, sobre todo en junio y principios de julio. Como el estío es sumamente húmedo, las prendas de fibras naturales como el algodón y el lino tienen gran aceptación en esa temporada. El invierno es muy seco, lo que obliga al uso de humidificadores.

### Características demográficas

Con más de 122 millones de habitantes, Japón está entre los países más poblados del planeta, atrás de China, la India, la URSS, Estados Unidos, Indonesia y Brasil. La densidad demográfica es de 325 habitantes por km<sup>2</sup>, pero si se considera que sólo 27% del territorio es llano y que parte de esa porción se dedica a la agricultura, la densidad real en las áreas habitables es muy superior a la señalada.

La concentración demográfica es un factor importante cuando se estudia el mercado. En el caso de Japón adquiere especial relevancia debido al elevado poder adquisitivo de la población, ya que los habitantes de los países de mayor densidad demográfica suelen tener ingresos relativamente bajos.<sup>1</sup> Por otra parte, Japón tiene un PNB per cápita de más de 19 000 dólares, diez veces superior al promedio de los principales países latinoamericanos.

La pirámide demográfica de Japón está tomando la forma típica de un país maduro: tiene un crecimiento poblacional de 0.6% y una mortalidad infantil de 6 por mil, una de las más bajas del mundo. La esperanza de vida al nacer es de 75.23 años para el hombre y 80.93 años para la mujer.

1. M. Yoshino, *The Japanese Marketing System: Adaptations and Innovations*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1971.

Uno de los fenómenos más notables de la actual estructura demográfica es el rápido incremento de la población mayor de 65 años (10.9% del total). Se estima que este segmento se duplicará hacia el año 2025, con índices de crecimiento superiores a los de otros países industrializados.

La composición étnica es muy uniforme: menos de 0.1% de la población son etnias o grupos extranjeros. También hay mayor homogeneidad cultural que en otros países, pues si bien existen ciertas diferencias regionales, no llegan al contraste o a la heterogeneidad que se manifiesta en naciones como Brasil o Estados Unidos.<sup>2</sup>

### El consumidor japonés

El Gobierno y el empresariado de Estados Unidos y algunos países europeos se refieren a menudo a fenómenos "incoherentes" o "misteriosos" del mercado japonés. Sin embargo, es curioso que releguen el estudio de aspectos esenciales del consumidor japonés por creer, equivocadamente, que son similares a los de su país o a los de sus tradicionales mercados de exportación. No obstante, es allí donde suelen encontrarse las claves para analizar muchos de los fenómenos "inexplicables" del mercado japonés.

#### Disciplina y honradez

Entre los rasgos que tipifican a la sociedad japonesa destacan la disciplina y la honradez a toda prueba. Éstas se manifiestan no sólo en los lugares de trabajo, las escuelas u otras instituciones, sino también en la vida diaria y las actividades de esparcimiento.<sup>3</sup>

Esas características se reflejan naturalmente en el comportamiento de los consumidores, lo cual permite maximizar esfuerzos y utilizar diversas prácticas que a veces son difíciles de aplicar en otros países, pero que las empresas extranjeras bien pueden capitalizar en Japón. Así, por ejemplo, destaca la difusión de ventas mediante pedidos telefónicos, cuyo importe se liquida por medio de giros bancarios luego de recibido el producto, incluso en abonos y sin necesidad de garantías.

#### La propensión al ahorro

El pueblo japonés es muy propenso al ahorro. Las cifras actuales (de 15 a 18 por ciento de los ingresos) son menores que las de hace dos décadas (25%), pero superan las de otros países

2. Puede mencionarse, por ejemplo, la isla de Hokkaido, al norte del archipiélago, cuyos habitantes presentan patrones de comportamiento más cercanos a los occidentales. En ella residen numerosos descendientes de los habitantes originales de Japón, los ainu, que conservan una rica cultura distintiva.

3. J. Borga y E. Sawada, *Japón: su desarrollo industrial y su "management"*, Sekai, 1986.

industrializados como Estados Unidos (5%), el Reino Unido (7%), Alemania Federal (10%) y Francia (12%).

Los elevados índices de ahorro han sido criticados en otros países, sobre todo en Estados Unidos, por considerar que una de las razones del actual superávit en la balanza comercial de Japón es la demanda interna no estimulada. Ello ha llevado al Gobierno japonés a promover el consumo, llegando al extremo de las campañas de "compre importado" para atenuar las fricciones con sus contrapartes comerciales.

### El elevado nivel cultural

Según las estadísticas oficiales del Ministerio de Educación, en Japón prácticamente no hay analfabetos (menos de 1%). Además, luego de cursar nueve años de educación elemental obligatoria, 95% de los estudiantes ingresa en las escuelas secundarias superiores y 38% de los graduados de éstas prosiguen al ciclo universitario. Esto explica el nivel cultural tan elevado del país.

Dicha realidad, aunada al incremento del poder adquisitivo de la población, ha creado distintas oportunidades comerciales relacionadas con actividades artísticas, exposiciones de los grandes pintores del mundo, conciertos de los más afamados músicos de los géneros clásico y moderno, etc. De las expresiones artísticas de los países latinoamericanos, destaca la popularidad del tango argentino entre los segmentos maduros y de la música romántica en general.

### Tendencias del consumo

El mercado de consumo japonés ha experimentado cambios radicales desde la posguerra. Así, de una época en que se favorecían los productos orientados a las "masas" en general, se ha pasado a otra en que los artículos tradicionales ven saturados sus respectivos mercados. En este nuevo escenario comienzan a distinguirse numerosos segmentos diferenciados (por edad, sexo, tipo de trabajo, estilo de vida, deportes y aficiones, estructura familiar, experiencias en el extranjero), que asignan cada vez mayor importancia a la individualidad y al mejoramiento de la calidad de la vida y a la familia.<sup>4</sup>

Paralelamente, se hace referencia a la "occidentalización" del mercado japonés, que se aprecia en innumerables facetas, tales como el régimen alimentario, el tipo de vestimenta y la vivienda, lo cual ha generado una rica combinación con la cultura tradicional. Las empresas extranjeras no han sabido interpretar este fenómeno; suelen confundir "modernización" con "occidentalización", provocando con ello numerosos fracasos comerciales.

Conviene destacar que el consumidor japonés casi no hace diferencia entre los productos manufacturados extranjeros y los de origen nacional si ambos tienen precio, calidad y condiciones similares. Éstas se refieren, por ejemplo, al tamaño, color y for-

4. J. Borga y E. Sawada, "Japón: un mercado seductor para la Argentina", en *Novedades Económicas*, septiembre de 1986.

ma, así como a la disponibilidad tanto de manuales y folletos en idioma japonés, como de centros de servicio adecuados.<sup>5</sup>

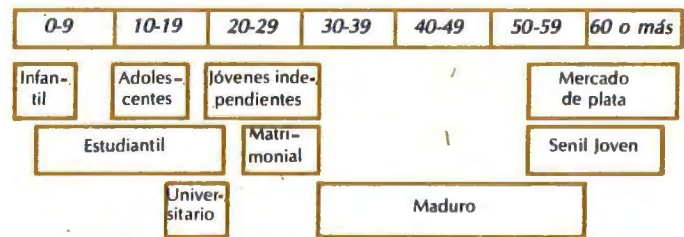
### Los segmentos del mercado japonés

Al igual que el de otros países, el mercado japonés se puede analizar mediante variables diversas: edad, sexo, estado civil, capacidad económica, estructura de la unidad familiar, actividad desempeñada y otras. En el presente estudio, la segmentación se plantea conforme a cinco grupos de edad: infantil, estudiantil, jóvenes con independencia económica, maduro y el "mercado de plata". También es preciso estudiar el turismo japonés en el exterior.

El segmento infantil incluye desde los niños recién nacidos hasta los que ingresan en los niveles preescolares. Este grupo se superpone en su extremo superior con el segmento estudiantil, muy numeroso por el elevado nivel de escolaridad. Luego se puede identificar un segmento joven con independencia económica, que abarca a los graduados de universidades y otros institutos de enseñanza que ingresan al mercado laboral. Posteriormente, al contraer matrimonio, estos jóvenes cambian significativamente su patrón de consumo: ingresan al segmento maduro, que se extiende hasta la edad de retiro o jubilación (55 o 60 años). Por último, se identifica el llamado mercado de plata o *silver market*, como se le conoce en Japón. En cada segmento se distinguen grupos con características propias, tales como los adolescentes, el grupo estudiantil universitario, las personas en edad de contraer matrimonio y el grupo senil joven (véase el cuadro 1).

CUADRO 1

Japón: principales segmentos del mercado por edad (años)

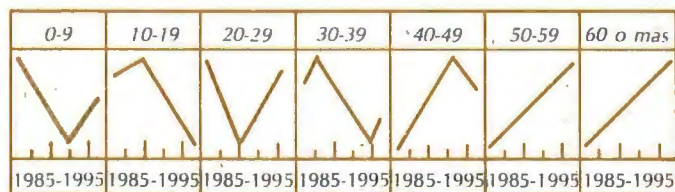


Las tendencias demográficas de cada segmento, ilustradas en el cuadro 2, permiten apreciar lo siguiente: la población de 0 a 9 años decrecerá hasta aproximadamente 1990, para incrementarse de manera moderada hasta el año 2000. El número de jóvenes entre los 10 y los 19 años disminuirá hasta fines del presente siglo. En el grupo de 20 a 29 años el comportamiento será irregular, ya que se estima un incremento en el próximo lustro, con una estabilización en los años posteriores. El segmento de entre 30 y 39 años disminuirá hasta aproximadamente 1995, con un aumento en los años posteriores. El grupo "maduro", de 40 a 49 años, se incrementará considerablemente hasta 1990, con un decrecimiento posterior. Por último, se prevé que el número de perso-

5. Según una encuesta realizada por la Japan External Trade Organization, ya en 1982 el 86.3% de los entrevistados no discriminaba entre los productos nacionales y los importados. Véase Japan External Trade Organization, *Keys to Success: Japan's Housing Lifestyles*, Tokio, 1984.

CUADRO 2

Japón: tendencias demográficas por grupos de edad, 1985-1995

Fuente: "Trends in Noteworthy Markets", en *NRI Search*, julio de 1983.

nas de más de 50 años aumentará notablemente hacia fines del presente siglo.

Los rangos de edades de cada segmento, pese a ciertas imprecisiones y superposiciones, surgen básicamente de los sistemas educativo y laboral. En el primero se respeta rigurosamente la edad para ingresar a cada etapa. En el segundo están también establecidos con claridad los requisitos de ingreso, ascenso y remuneración. Por ejemplo, un empleado que ingresa a una compañía a los 18 años percibe de 14 000 a 15 000 dólares anuales. En cambio, el salario anual a los 50 años es mayor de 50 000 dólares. A los 60 años se alcanza el máximo de ingresos, cuando el empleado recibe su indemnización por retiro (un pago único que oscila entre 100 y 150 meses de salario básico). Más tarde sus ingresos mensuales decrecen considerablemente, estabilizándose en valores que dependen del tipo de aportes jubilatorios o seguros por retiro que haya realizado. De esta manera, si además se conoce la magnitud de la empresa en que trabaja, la actividad a que se dedica, el tipo de trabajo que desempeña, etc., se puede estimar el nivel de ingresos dentro de cierto rango, lo que naturalmente es de gran importancia para cualquier estudio de mercado.

Así pues, para efectuar un análisis ordenado del comportamiento y las necesidades de cada grupo, el factor edad es consistente desde un punto de vista metodológico, sobre todo porque facilita el uso de algunas estadísticas que permiten prever tendencias, sin perjuicio de otras variables como el sexo, la estructura familiar, la localización, el ingreso, el estilo de vida, que también serán consideradas en su caso.

Más de 80% de la población japonesa pertenece a la clase media, mientras que las clases alta y baja están integradas por minorías. Esta homogeneidad permite centrar el análisis en la amplia clase media y quizá en la de mayores recursos.

### El segmento infantil

En rigor, este segmento comprende a niños de hasta 3 o 4 años, cuando ingresan a las instituciones preescolares. En la práctica, muchas de sus características se extienden a los niños de hasta 6 años, edad en que ingresan a la escuela primaria (véanse los cuadros 1 y 2).

No es posible hablar de un "comportamiento" del consumidor infantil, ya que depende directamente del de los padres, quienes muchas veces están influidos por los criterios de las generaciones precedentes. Sin embargo, debido a su creciente indepen-

dencia respecto de sus mayores, los matrimonios jóvenes son cada vez más autónomos en sus decisiones. Estos aspectos, entre otros, han contribuido a una mayor presencia de los productos extranjeros, como los pañales desechables o los alimentos envasados para bebés. Se observa también que la proporción de juguetes tradicionales ha decrecido frente a los más modernos y complejos, y que las madres prefieren los que contribuyen a la formación intelectual de los pequeños para que puedan afrontar las exigencias del sistema educativo, como por ejemplo los exámenes de ingreso para los niveles preescolares.

### El segmento estudiantil

El grupo de los estudiantes se extiende desde la edad en que se ingresa a las instituciones primarias (6 años) hasta que se completa el ciclo universitario (normalmente 22 años). Abarca un amplio espectro de edades, pero se distinguen franjas intermedias. Hay un segmento escolar primario con escasa autonomía en sus decisiones. Un segmento adolescente, de 12 o 13 años, que se interesa por los deportes, la vestimenta, la música y la moda, con cierta autonomía de decisiones a pesar de su dependencia económica. Y por último, desde los 18 años, está el segmento universitario, en buena medida subvencionado por los padres y con una gran autonomía de consumo.

### Los escolares primarios

El incremento general de ingresos de los japoneses y el decrecimiento considerable de la población impúber provocan notables efectos en el comportamiento del grupo de escolares primarios, diferenciándose significativamente de los de 20 años atrás. Así, hay un incremento del poder adquisitivo y se estima que los alumnos de primaria tienen un promedio de ahorros de 500 a 800 dólares per cápita, los cuales se destinan muchas veces a comprar, con cierta autonomía de decisión, prendas de vestir, juguetes y otros productos no esenciales de consumo semiduradero.

A medida que los niños progresan en sus estudios, disponen cada vez de menos tiempo libre para esparcimiento, ya que el sistema educativo les exige gran parte de su tiempo. Así, tienden a divertirse en su hogar, lo cual ha resultado en una notable popularización de los juegos electrónicos.<sup>6</sup>

### Los adolescentes

El nivel de ingresos de los adolescentes es ciertamente superior al segmento precedente, debido a que reciben más dinero de sus padres. Al mismo tiempo, los que se ubican en la franja superior tienen la posibilidad de complementar su ingreso con trabajos ocasionales, aunque de manera limitada por el poco tiempo que les deja libre la preparación de los exámenes de ingreso a la universidad.

A este respecto es importante mencionar una particularidad

6. Yoka Kaihatsu Center, *Leisure Hakusho '86* (informe especial sobre el esparcimiento), Yoka Kaihatsu Center, Japón, 1986. Se trata de una encuesta con respuestas múltiples.

de Japón: el nivel o "categoría" de la universidad de la que se egresa determina en gran medida el ingreso a una empresa de "importancia". A su vez, la entrada a las universidades de renombre depende del nivel del colegio de bachillerato del cual se egrese.<sup>7</sup> Lo mismo ocurre en las etapas precedentes, incluso en los niveles preescolares. Así pues, la competencia es muy intensa, por lo que los padres suelen enviar a sus hijos con profesores particulares o a institutos especializados (los *juku*). Concorre a estas instituciones 17% de los niños con escolaridad primaria. En el caso de los estudiantes de secundaria el porcentaje es de 45, y asciende a casi 50 en el bachillerato. Estas cifras son más elevadas en las zonas urbanas, donde ascienden a 70-80 por ciento.

Se estima que en los años venideros habrá un giro muy importante en este segmento de adolescentes por efecto de los posibles cambios del sistema educativo (simplificación de los exámenes de ingreso y mayor atención al desarrollo de la capacidad creativa de los jóvenes). Éste será el umbral de considerables modificaciones estructurales que deberán analizarse con detenimiento a fin de anticipar el "nuevo" comportamiento de las jóvenes generaciones en la próxima década.

### Los universitarios

Las reglamentaciones vigentes en Japón prohíben que una persona trabaje de forma estable mientras sea alumno regular en alguna institución universitaria. Por ende, la mayoría de los miembros de este segmento dependen económicamente de los padres. A pesar de que la mensualidad percibida es por lo general muy reducida, la capacidad adquisitiva no es despreciable, gracias a que casi 90% realiza trabajos ocasionales. El dinero así obtenido lo destinan normalmente a gastos adicionales o lo ahorran para adquirir luego bienes duraderos o semiduraderos casi nunca esenciales; también lo usan para viajes, en especial al exterior.

Los deportes preferidos por este grupo son el esquí y el tenis, que han adquirido una notable popularidad en los últimos años, ya que se ha sabido capitalizar favorablemente dos variables infungibles de estos consumidores: el tiempo y el dinero.

Ambas variables han de considerarse al examinar las posibilidades del turismo japonés hacia los países latinoamericanos. Para viajar a esta región es necesaria cierta capacidad económica, pero además es imprescindible disponer de tiempo. Así, por ejemplo, para llegar de Japón a Brasil o Argentina se requieren casi dos días netos. El segmento estudiantil universitario es uno de los sectores del mercado japonés que cumple con esos dos requisitos, sobre todo el del tiempo. Otro segmento que encuadra en este planteamiento es el mercado de plata.

### El segmento de jóvenes solteros

El grupo de jóvenes de 18 a 22 años que ingresan al mercado laboral al terminar sus estudios constituye un segmento que se puede denominar mercado de los jóvenes solteros con autonomía económica. Esta franja se extiende hasta aproximadamente los 25 años de edad en las mujeres y hasta los 30 en los hombres, edades promedio en que suelen casarse.

Hay casos de matrimonios sin hijos, donde marido y mujer trabajan, conocidos como los *dink* (*double income no kids*: es decir, de doble ingreso y sin hijos), cuyo patrón de consumo se asemeja mucho al de los jóvenes solteros con autonomía económica. Los *dink* deben incluirse en este grupo.

Al ingresar a la fuerza laboral, el joven aumenta su capacidad económica, pero reduce considerablemente su tiempo libre. En rigor, las horas netas disponibles se limitan notablemente por el tiempo necesario para el traslado hacia y desde los lugares de trabajo, en general más de tres horas diarias en las grandes ciudades. Así, para analizar el comportamiento de este consumidor es preciso considerar la importancia del tiempo y el espacio, es decir, la facilidad con que se pueda elegir y comprar un producto. En efecto, todas las actividades, las compras, los viajes, los deportes, el esparcimiento, etc., deben adecuarse a esas limitaciones.

Por otra parte, los integrantes de este sector, donde la presencia de la mujer es cada vez más notable, ofrecen una elevada potencialidad para la comercialización de artículos importados, ya que tienen una personalidad más definida que las generaciones precedentes, han tomado más contacto con el extranjero y se caracterizan por su búsqueda de individualidad, independencia y originalidad, así como por su inclinación hacia lo internacional. Además, a diferencia del individuo casado con obligaciones familiares, estos jóvenes no aspiran normalmente a comprar una vivienda propia durante su soltería. Tal vez sus mayores deseos en el orden material sean poseer un buen vehículo y algunos bienes duraderos no esenciales. Por ello, los sujetos de este tipo se "arriesgan" a consumir productos extranjeros debido a su flexibilidad económica.

### El segmento maduro

Los matrimonios con hijos y los individuos de hasta 55 o 60 años, edad en que por lo común se retiran los trabajadores japoneses, conforman el segmento maduro. Aquí se distinguen dos grupos. Uno corresponde al adulto en su edad más activa, hasta aproximadamente 45 o 50 años, etapa durante la que se educan los hijos y cuando el principal objetivo es adquirir y equipar una vivienda propia. Por tanto, estas personas suelen tener restricciones para el consumo de bienes no esenciales y optan por los productos masivos y accesibles. El segundo grupo incluye a los adultos con hijos independizados económicamente; siguen trabajando, pero sus necesidades y objetivos cambian considerablemente (véanse los cuadros 1 y 2).

El padre de familia que encuadra en este segmento, sobre todo en el primer grupo, se dedica de lleno a su trabajo, puesto que los futuros ascensos y logros profesionales dependen del esfuerzo que realice en esta etapa de su vida. La mujer, por su lado, dispone de más tiempo libre porque los hijos permanecen gran parte del día fuera del hogar; 55% de las madres de familia tiene empleo temporal y contribuye al presupuesto del hogar con un ingreso adicional significativo, destinado principalmente a bienes no esenciales y actividades recreativas. Este mercado de señoras con hijos en edad escolar, con tiempo libre y cierta autonomía financiera, se debe estudiar con detenimiento.

Entre los gastos más significativos de los individuos del segmento maduro están la educación y el matrimonio de los hijos. Sin

7. Secundaria de segundo ciclo o superior.

embargo, el problema más apremiante es la vivienda propia, cuyo costo es considerablemente elevado —en especial en las grandes ciudades—, no sólo en términos absolutos sino en relación con los ingresos. En consecuencia, el asalariado, aun el que se perfila como futuro ejecutivo de una gran compañía, debe dedicar gran parte de su vida a ahorrar y pagar préstamos hipotecarios. Esto limita su disponibilidad económica en otros rubros, sobre todo en la etapa en que los hijos se encuentran en edad universitaria.

Se espera que en los próximos años el Gobierno estimule la construcción de viviendas accesibles y unidades habitacionales más amplias, lo que contribuirá a desconcentrar los grandes centros urbanos y a modificar la conducta de los consumidores, especialmente en los rubros en que la escasez de espacio condiciona las pautas de consumo.

### El mercado de plata

El mercado de la tercera edad, integrado por personas mayores de 55 años, se conoce en Japón como *silver market* o mercado de plata. Este segmento se puede dividir en tres grupos de edad: de 55 a 64, de 65 a 74 y de 75 en adelante. El primero, que podría denominarse senil joven, comparte algunas características con los individuos que se encuadran en la última etapa del segmento maduro.

El segundo (65-74 años) comprende a personas alejadas de las actividades laborales, muchas de ellas con buena salud, lo cual les permite cierta autonomía sin necesidad de la asistencia de terceros. Debe notarse que el factor más importante para determinar la inclusión de las personas en este segmento es la salud. Por ello, el límite de los 74 años se debe interpretar con flexibilidad.

Por último, están los ancianos en la acepción literal del término: personas de más de 75 años, o bien menores de esa edad que por problemas de salud requieren de la ayuda de terceros y conviven con familiares, o están en asilos de ancianos y tienen actividades muy limitadas.

Las estadísticas de Japón distinguen a las personas mayores de 65 años: es el grupo de los *koreika*. Comprende a 10.9% de la población y se estima que hacia el año 2000 llegará a 16.3% y en el 2020 a 23.6% (31 880 000 habitantes).

El acelerado crecimiento de la población senil japonesa abrirá numerosas oportunidades comerciales que los países latinoamericanos bien pueden aprovechar, sobre todo entre los segmentos seniles más jóvenes. Sin embargo, para identificarlas de forma correcta conviene considerar algunas características que tipifican a esa parte del mercado. Por ejemplo, que son más propensas al consumo de artículos importados que las generaciones que les suceden, atributo que se acentuará a medida que las franjas maduras ingresen en el mercado de plata durante la próxima década. Este grupo es relativamente proclive a aceptar "lo novedoso" y, sobre todo, dispone de tiempo y dinero. Los grupos seniles de mayor edad también cuentan con estos dos elementos, pero sus integrantes se ven limitados por problemas de salud.

El menor número de hijos por familia permite a los padres desligarse más rápidamente de la responsabilidad de su formación. El segundo hijo suele contraer matrimonio cuando los padres tie-

nen de 55 a 60 años. Los que cuentan con vivienda propia descubren, al quedarse solos, que no necesitan tanto espacio; por tanto, suelen venderla o alquilarla para vivir en otra más pequeña. Esto les permite un ingreso adicional por concepto de rentas. Además, como los gastos de manutención de la familia se reducen considerablemente por la autonomía económica que adquieren los hijos, aumentan los destinados a bienes no esenciales y suntuarios, así como a hacer regalos a los hijos, yernos, nueras y nietos. Esto último tiene relevancia porque, aunque este segmento no se incline por los artículos importados, los destinatarios de los regalos sí gustan de esos bienes, razón por la cual el grupo senil joven es un comprador potencial de tales artículos.

### El turismo

Un caso uno de los rubros que mayores posibilidades de explotación ofrece a los países latinoamericanos sea el turismo. Según estadísticas oficiales, en 1988 salieron de su país 8 430 000 japoneses (62.3% hombres y 37.7% mujeres), de los cuales 83.4% lo hizo con fines turísticos. Si se realiza un análisis por edad y sexo se advierte un elevado número de mujeres de 20 a 29 años (42.8%), principalmente solteras con autonomía económica. Por su parte, en el segmento masculino predominan los grupos de 30 a 39 años (25.6%) y de 40 a 49 años (24.1%), sobre todo por viajes de negocios. La franja de 60 años o más representa poco más de 10%, tanto en el segmento masculino como en el femenino, es decir, alrededor de 843 000 turistas internacionales del mercado de plata. Se estima que esta proporción se incrementará apreciablemente en los próximos años.

Como se dijo, para viajar de Japón a América Latina es necesario contar con tiempo y dinero. En el caso de los viajeros encuadrados en el mercado de plata, también deben gozar de buena salud. El segmento senil joven cumple con todas estas condiciones.

Por otra parte, debido a la gran distancia entre Japón y la mayoría de los países latinoamericanos, el mercado potencial de mayores posibilidades corresponde a quienes se han librado del temor de viajar al exterior. Por ende, es preciso considerar en especial a los que ya han visitado los lugares tradicionalmente frecuentados por los turistas japoneses: Hawaii, el Sudeste Asiático, la costa occidental de Estados Unidos, Europa, Nueva Zelanda y Australia. A fin de captar este atractivo mercado, es preciso analizar con seriedad los problemas que se deben resolver en cada posible país receptor y forjar una imagen adecuada para atraer al turista japonés. Debido a los elevados costos que significan tanto los estudios de mercado como promover en Japón el turismo hacia América Latina, deberán confluír los esfuerzos de los sectores público y privado para lograr efectos duraderos. Asimismo, se considera conveniente coordinar actividades entre diversos países a efectos de plantear este turismo con una perspectiva regional.

### Limitaciones y condicionantes

Hasta aquí se ha estudiado el acceso al mercado japonés analizando las características, tendencias y particularidades de cada segmento. Conviene complementar el análisis con algunas limitaciones y condicionantes que los países latinoamericanos deben tener en cuenta en los ámbitos macroeconómico y político.

### *Japón en el decenio de los noventa y en el siglo XXI*

Japón transita por un período de transformaciones profundas: de vendedor de productos manufacturados se está convirtiendo en un exportador de capitales y tecnología, dos elementos que los países latinoamericanos requieren imperiosamente para superar la presente coyuntura.

Por otro lado, la diversificación y la segmentación de los gustos y los hábitos de los consumidores, la búsqueda de originalidad y la práctica saturación del mercado de productos de consumo masivo, indican que en el mercado surgirán espacios que los grandes conglomerados no podrán satisfacer, al menos en el corto y el mediano plazos. A esto se deben sumar factores macroeconómicos, tales como la rápida revaluación del yen con respecto a las principales monedas, que facilita el crecimiento de las exportaciones hacia Japón, y su elevado superávit en la balanza comercial, que le ha generado fricciones con el extranjero y lo ha obligado a promover en su propio mercado la compra de productos importados.

En los umbrales del siglo XXI Japón está en vías de convertirse en uno de los mercados de consumo de productos importados más atractivos del mundo, no sólo de los provenientes de sus proveedores tradicionales sino también de otros países. Bien pueden incluirse en estos últimos a las naciones de América Latina. Todos éstos son signos inequívocos que testifican el ingreso de Japón en una nueva era, e invitan a recapacitar seriamente sobre el papel que tocará desempeñar a América Latina en sus relaciones con esa potencia económica. Quienes logren interpretar correctamente esas señales podrán anticiparse a los cambios y, por ende, tendrán grandes posibilidades de ocupar posiciones de privilegio dentro de ese codiciado mercado.

### *La revaluación del yen frente al dólar*

En los últimos 17 años el yen se ha revaluado frente al dólar de manera constante, fenómeno que se intensificó notoriamente en los últimos tres años. Así, numerosos productos japoneses de exportación han perdido competitividad en los mercados internacionales, provocando con ello cambios profundos en la estructura industrial de ese país. Tal es el caso del traslado de unidades productivas a distintos destinos de ultramar, principalmente hacia el Sudeste Asiático, Estados Unidos, Europa e incluso América Latina, como las maquiladoras japonesas asentadas en México.

Por otro lado, en sólo unos años Japón se ha convertido en uno de los países industrializados con mayor poder adquisitivo, lo cual ha aumentado el interés por los productos importados. Sin embargo, debido a la velocidad con que ello ha ocurrido, la actual inestabilidad del tipo de cambio y otros problemas internos (como las llamadas "barreras invisibles" a la importación), los precios de mercado de los productos importados no han disminuido en la misma proporción que la paridad cambiaría, aun que se prevé que así suceda en los años venideros.

Las nuevas paridades del yen afectan también a las empresas extranjeras que operan en Japón. Lo mismo ocurre con las que inician sus operaciones, ya que montar y mantener una infraestructura resulta sumamente costoso. Esto obliga a extremar las me-

didias para una buena preparación, así como a disponer de información fidedigna y contactos adecuados antes de emprender un viaje de negocios a ese país, más aún cuando se conoce la parsimonia del "estilo japonés" de administrar.

### *Las empresas japonesas y la importación*

La economía japonesa se enfrenta en la actualidad al problema de la revaluación del yen y sus efectos en las exportaciones. No es extraño, por tanto, que muestre un creciente interés en participar en el negocio de las importaciones para compensar la reducción de sus ingresos por concepto de exportación. Las empresas exportadoras tienen grandes ventajas comparativas, ya que a lo largo de los años han acrisolado una vasta experiencia que pueden aprovechar con eficacia para explotar su mercado interno.

El caso más representativo es el de las grandes *sogo shosha* japonesas. A pesar de que muchos extranjeros saben de su existencia, no sólo como comercializadoras sino también como financieras, pocos conocen su prolongada presencia en numerosos países del mundo. Así, en América Latina las *sogo shosha* tienen sucursales y oficinas de representación en casi todas las ciudades más importantes, muchas de ellas desde hace varias décadas.<sup>8</sup>

Éstas, igual que otras empresas japonesas, suelen comercializar en grandes volúmenes y tienen una actitud conservadora ante el riesgo. A pesar de las desventajas de las empresas latinoamericanas frente a estos gigantes que cuentan con vastas redes de información y larga experiencia, hay intersticios que se pueden aprovechar, sobre todo a la luz de que los períodos de transición, como el de Japón, son los más propicios para recuperar el terreno perdido o ganar espacios vírgenes en sectores en expansión. Las tendencias que despuntan en Japón son novedosas tanto para los extranjeros que conocen el mercado como para quienes aún no están familiarizados con él, e incluso para los propios japoneses.

### *La imagen de América Latina en Japón*

En Japón se tiene por lo general una imagen superficial, un tanto injusta, de los países latinoamericanos. Es lamentable que se les identifique más por sus fallas y problemas que por sus virtudes y potencialidades. Por ejemplo, se habla mucho de la abultada deuda externa, la suspensión de pagos, la nacionalización intempestiva de los bancos, la elevada inflación, y los frecuentes cambios de gobierno y de políticas económicas. Esta imagen conspira contra el deseo y el esfuerzo de muchas empresas por aumentar el volumen de sus negocios.

Si realmente se desea incrementar el intercambio comercial con Japón, es necesario forjar una imagen diferente de los países

8. El comienzo de las actividades de filiales de las *sogo shosha* con personalidad jurídica en algunos países de América Latina se remonta a los años cincuenta. Así, por ejemplo, la Mitsubishi comenzó en 1956 y la C. Itoh y Mitsui en 1957 en Argentina. En Brasil, la Marubeni, la Mitsubishi y la Mitsui empezaron en 1956 y la Nissho Iwai lo hizo en 1957. En México, 1955 fue el año inicial de la C. Itoh y de la Marubeni, y 1956 el de la Mitsubishi.

latinoamericanos. Se requieren nuevas formas de interrelación que contrarresten los efectos perniciosos que deterioran la concepción que de América Latina tienen los japoneses. Ante todo, es preciso emprender esfuerzos reales y sinceros, compatibles con la necesidad de los países latinoamericanos de proyectarse hacia el exterior y que sienten bases más sólidas para el conocimiento mutuo. Estos esfuerzos se pueden corporificar en misiones comerciales debidamente preparadas, en actividades culturales y deportivas (que bien pueden organizarse con la cooperación del Gobierno y las empresas japonesas), y en la atención adecuada a los turistas de ese país creando una identidad que trascienda. Todo esto contribuiría a incrementar la credibilidad a los ojos de los japoneses y mejoraría la imagen de América Latina en su conjunto y la de los países que más éxitos lograran en esta labor de difusión. El buen desempeño en este sentido depende de definitiva de la actitud de cada país y de los hombres comprometidos con tan importante tarea.

Las inversiones japonesas y los proyectos de cooperación son otra faceta de las relaciones que es preciso cultivar. Sin embargo, conviene recordar que todas estas inversiones, ayudas o misiones tienen numerosos destinos posibles en el mundo y que, ante la duda, los japoneses las orientarán a los países que realicen el mayor esfuerzo, a los que muestren más interés en conocer ese país, a los que destaquen por su capacidad organizativa. Por ello, en momentos en que la mayoría de los países tiene puestos los ojos en Japón, es indispensable fomentar esa buena predisposición, y no sólo en el ámbito individual, sino en el de la sociedad toda.

### *La inestabilidad de América Latina*

La inestabilidad política y económica que ha caracterizado a la mayoría de los países latinoamericanos en los últimos tiempos ha sido uno de los factores limitantes del mejoramiento de las relaciones comerciales con Japón.

Los países que buscan diversificar e incrementar sus exportaciones intentan sentar las bases de una política económica que las encuadre y establezca los lineamientos para cumplir ese propósito. Sin embargo, en los hechos, las medidas necesarias no siempre se materializan o bien se distorsionan. Ello se debe a discrepancias de opinión o a que los aspectos políticos tienden a primar sobre la lógica económica. Esto es hasta cierto punto comprensible en el medio latinoamericano, sobre todo si se considera que los sistemas de muchos países de la región pasan por momentos muy difíciles.

En el corto plazo, es poco probable que los países latinoamericanos logren formular políticas de exportación decididas como las aplicadas en las naciones asiáticas de industrialización reciente (Taiwán, Corea del Sur, Hong Kong y Singapur). Ello obedece a que esas políticas exigen un esfuerzo adicional de todos los sectores, e incluso obligan a sacrificar el mercado interno en aras de las exportaciones —lo que puede tener un costo muy elevado—, o bien existe la posibilidad de que sus resultados no se manifiesten con la premura que los tiempos políticos requieren.

Muchos coinciden en que es imprescindible construir la maquinaria que propulse una economía exportadora con miras al mediano y el largo plazos. Sin embargo, poco puede esperarse

cuando se carece de un marco jurídico estable y de una infraestructura adecuada que garanticen un flujo comercial regular. Medidas tales como las devaluaciones bruscas, las políticas de congelamiento y liberación de precios, las fluctuaciones de los aranceles y las retenciones, etc., son factores suficientes para que dichos países se excluyan a sí mismos como proveedores de los japoneses. Tanto más si se considera que existen naciones de otros continentes que pueden ofrecer de manera estable productos similares en condiciones competitivas.

Los problemas económicos y políticos que afectan a los países que desean incrementar sus exportaciones no siempre son excluyentes. Todo depende de la actitud con que se planteen las negociaciones. Si los problemas internos de un país se asumen como propios (aunque en rigor dependan de la conducta de terceros gobernantes u otros factores), si se evitan los enardecidos discursos que intentan justificar y deslindar responsabilidades —que tanto disgustan a los japoneses— y, sobre todo, si se muestra buena voluntad y no una actitud especulativa, es posible derribar gran parte de las barreras.

### *La formación de recursos humanos*

Para comprender en su esencia al mercado de Japón, anticiparse a los cambios y aprovechar las oportunidades que ofrece, es preciso acercarse a la cultura de ese país, interpretarla y traducirla mediante los valores latinoamericanos. Superar esta barrera requiere un esfuerzo en la formación de recursos humanos. En este sentido es pertinente recordar que cuando la economía de Japón pasaba por etapas difíciles, el pilar de su estrategia fue la formación de recursos humanos. Así, se fomentó el intercambio, se enviaron misiones de estudio al exterior, se invitó a especialistas extranjeros y se crearon instituciones de investigación de las distintas regiones del mundo.

Las compañías e instituciones japonesas a menudo puntualizan la falta de preparación de sus interlocutores latinoamericanos, en especial en los primeros contactos. Estos últimos suelen justificarse por la dificultad para obtener datos sobre Japón y sus compañías e instituciones. Sin embargo, existen numerosas publicaciones regulares, muchas incluso gratuitas (las de las grandes corporaciones japonesas, por ejemplo) que permiten conocer y analizar con amplia profundidad tanto las tendencias de los distintos segmentos de ese mercado, como las industrias que los proveen. También hay infinidad de publicaciones que detallan los casos empíricos de compañías extranjeras que operan en Japón, incluyendo sus errores y sus "fórmulas" para el éxito.

De la misma manera, reconociendo *ab initium* que no se trata de una tarea sencilla, América Latina se debe enfrentar al desafío preparando individuos capaces de llevar adelante las relaciones con Japón. Esto requiere de un cambio total de mentalidad y exige incorporar la planeación estratégica en las empresas y, sobre todo, ampliar los horizontes temporales, lo cual no siempre se comprende en su dimensión real. Ya hay instituciones latinoamericanas dedicadas a la preparación de recursos humanos con clara conciencia del futuro, pero aún no son suficientes para generar la fuerza necesaria. Esos especialistas no sólo aportarán nuevas perspectivas y matices originales en lo atinente a los negocios con Japón, sino que también podrán inspirar modelos novedosos para el desarrollo de los países de América Latina. □