

## Como comunicarse con los japoneses en el campo de los negocios (III)

### d. Relaciones con el Cliente



**“Todas las solicitudes de los clientes son ‘urgentes’, ¿no pueden priorizar?”**

Un gerente de marketing británico en el Reino Unido sentía que era constantemente bombardeado por solicitudes urgentes de apoyo de los gerentes de cuenta de su subsidiaria japonesa.

Un día solicitan determinadas especificaciones técnicas lo más pronto posible y al día siguiente desean un prototipo que cumpla con las especificaciones del cliente en una semana. Insisten en que debe darse a sus solicitudes la más alta prioridad porque, después de todo, son solicitudes del cliente. Es como la historia del niño que gritaba ‘el lobo’. Después de un tiempo simplemente ya no les prestamos atención.

Una de sus contrapartes japonesas describe la manera en que la reacción de la oficina principal ha deteriorado la moral de los empleados en Japón:

La capacidad de respuesta al cliente es un componente decisivo de la ventaja competitiva en Japón. Sin embargo, cuando nuestra oficina principal no actúa de acuerdo a este estándar, ya no podemos seguir confiando en la venta de nuestros productos. Como resultado, algunos de nuestros vendedores más competentes han dejado la empresa.

### “El Cliente es dios”



El tipo de descontento que acabamos de describir no surge de la incapacidad de los japoneses para priorizar, sino de una diferencia fundamental en actitudes con respecto a la relación cliente – vendedor. En Japón, *okyakusama wa kamisama desu* – “El cliente es dios”. Los empresarios occidentales hablan sobre la orientación al cliente e incluso ocasionalmente dicen “El cliente es el rey”. Sin embargo, partidarios de la igualdad social, a los empresarios occidentales se les hace difícil aceptar un hecho básico de la vida en la jerárquica cultura empresarial japonesa: Cuando se trata de las exigencias del cliente, lo irracional es razonable. Un japonés dijo, “En Estados Unidos la relación cliente – vendedor es una sociedad, en Japón es una propiedad.”

Por lo tanto, puede ser difícil para un representante de ventas japonés pensar en términos de “conducir al cliente”, para alinear la dirección del cliente con la de su propia empresa.

El marketing de una oficina principal fuera del Japón puede tomar decisiones para respaldar o no respaldar la modificación de un producto, por ejemplo, únicamente en base al tamaño del negocio. Para el departamento de ventas japonés, esta es una decisión de visión muy limitada que perjudica la relación de largo plazo con el cliente.

Adicionalmente, otros proveedores japoneses, están totalmente dispuestos a pasar las de Cain para hacer estas modificaciones o cumplir con ciertos requisitos de calidad o precio. Así que además del deseo de servir al cliente, también está el deseo de cumplir con el estándar establecido por otras empresas en la misma industria.

Un ejemplo de esto sería reducir los precios para compensar los tipos de cambio de moneda extranjera. Las empresas occidentales dudan antes de ofrecer una reducción en el precio a menos que exista un incremento garantizado en las ventas. Otro ejemplo es cumplir con rígidas normas de calidad que están bastante por encima del nivel de calidad aceptable en otros países. ¿Por qué hacerlo? Por que otros proveedores japoneses lo hacen y eso es lo que cuesta mantenerse competitivo en el mercado japonés. En el tradicional mundo empresarial japonés, el esfuerzo mostrado por cumplir con las actuales exigencias irracionales de un cliente, por lo general es recompensado de alguna forma en términos de dimensión u oportunidad de negocios futuros.

A medida que los negocios se globalizan cada vez más, que la eficacia en función de los costos se torna más importante y las empresas japonesas entablan nuevas relaciones con empresas extranjeras, el vínculo de obligación mutua entre cliente y vendedor se debilita. La rápida marcha de la nueva tecnología y la cambiante economía también necesitan cambios en el estilo empresarial. Las organizaciones deben responder rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado. Los mismos japoneses se están dando cuenta de que incluso un dios podría responder a una pequeña estrategia de marketing, y esto podría ser lo que está detrás del reciente difundido interés por programas extranjeros de Maestría en Administración de Empresas.

### Consejos para el empresario extranjero

- H Incluso si no puede cumplir lo que parecen ser exigencias irracionales, es importante para el cliente saber que usted ha desplegado un gran esfuerzo para hacerlo.
- H Trate de evitar dar respuestas negativas inmediatas a la solicitud de un cliente. Exprese una respuesta negativa de una forma positiva para crear una atmósfera que indique voluntad de continuar la relación.
- H Al tratar de tomar una decisión para respaldar o no respaldar el requerimiento de un cliente, es importante tratar de averiguar lo que hay detrás del requerimiento. Podría existir una razón decisiva que nadie habría pensado explicar porque asumieron que era obvia.
- H Considere el panorama completo, no solamente este producto o trato en particular. ¿Cómo podría esta decisión afectar la siguiente?, ¿Tendrá algún impacto en otros negocios con otras divisiones? Incluso si este trato en particular no fuera grande, existe una importancia estratégica para satisfacer al cliente?
- H Si usted decide no respaldar una solicitud, trate de no dejar al cliente "abandonado". Comprométase. Si va a discontinuar un producto, establezca un plan de soporte por medio del cual elimine el producto por etapas, gradualmente, o migre gradualmente al cliente a otro producto. De aviso con suficiente anticipación, y mantenga al cliente informado con actualizaciones frecuentes.

---

#### e. Reuniones



“¿De qué se trató la reunión?”

Un grupo de singapurenses y japoneses trabajaban en un plan de marketing en Singapur. Los japoneses parecían muy entusiastas con respecto al plan de marketing. Dos semanas después de la reunión, los

singapurenses recibieron un correo electrónico de Japón delineando su plan de marketing, y éste era completamente diferente al plan que ellos habían presentado a los japoneses en la reunión. “Era como si no hubieran asistido a la reunión. Denominamos a ese correo ‘el correo bomba’”, dijo uno de los singapurenses.

El entusiasmo que mostraron los japoneses en la reunión no significaba un acuerdo. En lugar de ello estaban

expresando que entendían lo que se decía y lo impresionados que estaban con un buen plan como ese y la presentación. Su objetivo al asistir a la reunión era escuchar el plan de su socio para poder utilizar la información y elaborar su propio plan. Volvieron a Japón, trabajaron en el plan y luego notificaron al grupo singaporense.

### **Honne/Tatema**

Algunas veces los japoneses parecen decir una cosa y luego hacer otra porque están conteniendo su opinión personal o sus verdaderos sentimientos (*honne*) en el entorno público de una reunión, expresando únicamente la línea oficial (*tatema*). Para conocer el *honne* de una persona, debe existir una buena relación entre las personas, y el entorno debe ser apropiado – por lo general las reuniones no son buen lugar para el *honne*.

#### **“¿Por qué los japoneses no hablan claro en las reuniones?”**

- Falta de confianza en el inglés

Existen muchas razones por las que los japoneses parecen relativamente inactivos en reuniones multiculturales. Algunas de las razones más básicas están relacionadas con el idioma. Muchos japoneses no confían en su capacidad de hablar inglés y por lo tanto optan por permanecer en silencio. Incluso los japoneses que son bastante buenos en inglés no se sienten cómodos hablando un inglés incorrecto.



Otra razón por la que no participan tiene que ver con el estilo de comunicación y las expectativas de los hablantes y oyentes. Los japoneses sienten que es descortés interrumpir, los hablantes deberían dejar suficiente espacio para que las personas formulen preguntas y aclararlas. Más importante aún, los hablantes deberían descifrar las señales no verbales del oyente cuando no entiende algo. Por encima de todo, el ritmo de las reuniones multiculturales es por lo general demasiado rápido para los japoneses, como para interrumpir con comodidad.

- La necesidad de proporcionar información completa

Otro aspecto del estilo de comunicación japonés que entra en juego es el deseo del japonés de dar una “buena” respuesta, o una respuesta “completa”. Los japoneses sienten que es importante proporcionar información confiable a otras personas y que ellos son responsables (al menos parcialmente) por los resultados de la información que proporcionan a otros, por ello son muy cuidadosos al proporcionar información confiable y completa. Brindar este tipo de información requiere tiempo y reflexión; pero muchas reuniones multiculturales avanzan muy rápido y dejan muy poco tiempo para contemplaciones.

#### **“¿Por qué hay tantas reuniones y tantas reuniones formales en las empresas japonesas?”**

En primer lugar, las reuniones son una demostración de “forma” en las empresas. Sustener reuniones continuas ayuda a infundir confianza y compromiso en las personas involucradas. En una cultura rica en contexto, orientada al grupo, las reuniones sirven para establecer un contexto compartido y cohesión de grupo. Finalmente, por lo general se convoca a reunión para anunciar oficialmente las decisiones que ya se han tomado por consenso. Durante el proceso de *nemawashi*, todos los participantes discuten informalmente una propuesta y dan sus aportes, de manera que para el momento en que se celebra la reunión, ya todo está decidido.

### **Consejos para los empresarios japoneses**

1. Con el fin de permitir que los japoneses participen cómoda y activamente en las reuniones:
  - H Envíe una agenda y todo material escrito necesario con suficiente anticipación.
  - H En las reuniones, establezca claramente que el objetivo de la reunión es compartir opiniones; verifique y asegúrese anticipadamente que las relaciones jerárquicas no impidan que la gente se abra.
  - H Al formular preguntas, no espere ni exija una respuesta inmediata. Presionar por una respuesta daría como resultado únicamente una respuesta *tatema*.
  - H Controle a los hablantes nativos del inglés y pida a cada persona individualmente que exponga sus ideas.

- H Lleve un registro constante por escrito de los principales puntos de la reunión en un rotafolio, resuma periódicamente y al final.
2. A fin de alinear los objetivos y resultados de la reunión:
- H Aclare los objetivos y expectativas antes de la reunión y como dijimos al comienzo de la misma.
  - H Confirme los acuerdos y los pasos siguientes al final de la reunión (por escrito, en un rotafolio, de ser posible).
  - H Confirme los resultados de la reunión por escrito después de la reunión (por correo electrónico, fax, etc.).
  - H Reúnase uno a uno con los japoneses cada vez que sea posible para descubrir el *honne* de cada persona en situaciones más informales.

#### f. Retroalimentación y solución de problemas



*"Jamás escucho que estemos haciendo algo bien"*

Un frustrado empresario extranjero que labora para un fabricante de ropa europeo en Japón, preguntó a su colega japonés porqué el cliente siempre se queja y nunca les agradece por su buen trabajo. Su colega simplemente le respondió: "Dios no tiene que agradecer al pueblo".

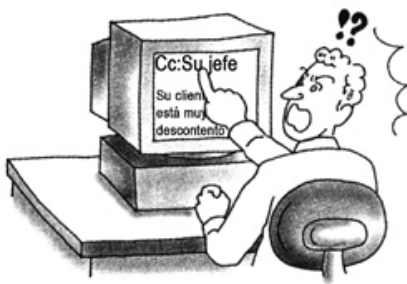
Pero entonces ¿porqué nunca recibo elogio alguno de mi jefe japonés? ¿se supone que también los jefes son dioses? O ¿es que simplemente no cumplo sus expectativas? Cuando pido retroalimentación, lo único que obtengo es un "Todo está bien", y ¡sólo me dan más trabajo!

#### Retroalimentación indirecta

Como se dijo en la sección "Fundamentos Culturales" de este folleto, en la unida sociedad japonesa, la gente depende de un control interno para conservar la armonía y las buenas relaciones. Los japoneses tratan de evitar el desacuerdo y buscan resolver las diferencias de una manera indirecta y reservada que no implique el enfrentamiento o la pérdida del prestigio. Es por ello que cuando un japonés tiene una retroalimentación negativa o constructiva para alguien, generalmente encuentra una manera reservada e indirecta de dar dicha retroalimentación, evitando un enfrentamiento o pérdida de prestigio.

#### Uso de intermediarios

A veces, los japoneses harán uso de un intermediario, es decir una tercera persona, para proporcionar la retroalimentación. Ocasionalmente, los empresarios extranjeros se quejan diciendo: "¿Porqué no me lo dicen en mi cara?" e interpretan el acercamiento indirecto como algo furtivo y carente de profesionalidad. Al ser indirecto, el japonés está tratando de mantener la armonía de la organización y esto es considerado como una conducta profesional.



#### Concentrándose en lo negativo

Si bien los japoneses generalmente evitan proporcionar retroalimentación negativa o constructiva de manera directa a una persona de mayor rango, suelen hablar de las cosas que están mal en la empresa o critican directamente las acciones de un subordinado. En Canadá, el empleado de un banco japonés comentó: los empresarios japoneses creen que la manera más efectiva de mejorar, ya sea ellos mismos o la empresa, es concentrándose en las cosas que no andan bien y tratando de solucionarlas. En una relación jerárquica, el elogio no es tan importante como señalar las áreas de mejora. Y aunque los japoneses no puedan *concentrar* su fortaleza en lo que están haciendo bien, ellos usan sus fortalezas y éxitos para solucionar problemas y resolver las dificultades.

## El proceso de solución de problemas

Algunos empresarios extranjeros tienen inconvenientes con la manera en que los japoneses solucionan los problemas o resuelven las dificultades. Así como la toma de decisiones, algunas veces esto toma mucho tiempo. En Canadá, un gerente expatriado describe el enfoque japonés y la reacción del personal contratado:

“... de haber una mala situación, nosotros los japoneses identificamos el problema e investigamos las causas. Luego, comprometemos a mucha gente relacionada para establecer las medidas preventivas y estar aptos para invertir bastante tiempo en ocuparnos del problema. En respuesta a esto, el personal contratado espera un enfoque pragmático”.

## Sobredimensionando los problemas

Otra de las quejas que los empresarios extranjeros han manifestado con relación a la solución de problemas por parte de los japoneses es el sobre dimensionamiento de problemas al jefe sin consideración alguna.

Este problema sucede generalmente cuando los japoneses no tienen una respuesta tan pronto como la creen necesaria. Por lo general el japonés tiene una queja o solicitud de algún cliente y se siente bajo mucha presión para responder rápidamente. En este caso, es importante para la contraparte extranjera, por lo menos, responder tan pronto como le sea posible aunque los pasos hacia la solución tomen más tiempo.

## Consejos para empresarios extranjeros

- H Espere una retroalimentación indirecta, demuestre estar abierto a la retroalimentación pidiéndola con regularidad con respecto a temas específicos.
- H Preste atención a quien, cuando y dónde pide la retroalimentación ya que las situaciones informales y privadas, fuera de las horas trabajo con la gente con la que ha entablado buenas relaciones, conducen a una conversación más directa.
- H Espere la retroalimentación constructiva después de una retroalimentación positiva general; tenga paciencia y aguarde por ella.
- H No tome la concentración en lo negativo por parte del japonés como una actitud negativa o que deje de lado lo positivo.
- H Espere que la resolución del problema y la solución de las dificultades por parte del japonés comprometa más gente y tome más tiempo.
- H Atienda rápidamente las solicitudes de información o de ayuda en situaciones problemáticas con el cliente de los japoneses, o por lo menos comuníquese con ellos y dígalos cuando puede darles una respuesta detallada.
- H Converse con las contrapartes japonesas acerca de la manera de comunicar la urgencia relativa de los problemas y detalles de la situación.

JETRO