

2010
Vol. 3 N° 1

ISSN 2027-2340

Revista de Negocios Internacionales



DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Adolfo A. Laborde Carranco

Las comercializadoras japonesas: ¿un ejemplo para mejorar la competitividad de las pymes exportadoras mexicanas?

Revista de Negocios Internacionales. Vol. 3 N° 1 Pp. 27 - 46

Las comercializadoras japonesas: ¿un ejemplo para mejorar la competitividad de las pymes exportadoras mexicanas?

ADOLFO A. LABORDE CARRANCO

Eseuela de Negocios, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Santa Fe, México.

Recibido: Noviembre 26 de 2009.

Aceptado: Marzo 8 de 2010.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por cometido exponer la importancia que tienen las compañías comercializadoras japonesas (Sogo Sosha en japonés) en la relación comercial entre México y Japón. Igualmente, analiza cómo estas organizaciones han penetrado en los mercados internacionales, especialmente en el caso de México, gracias a su eficiencia organizacional y operativa. De la misma manera, se analiza la forma de operar de estas compañías y se propone seguir un modelo para pequeñas y medianas empresas (PYMES) que consiste en la mejora continua mediante procesos de diagnóstico empresarial. Este modelo ha sido preparado por funcionarios de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA por sus siglas en inglés) y tiene, por fin, incrementar la competitividad de las PYMES. La primicia de este trabajo es que si se aprovechara satisfactoriamente el método planteado por JICA, las PYMES mexicanas podrían aumentar su participación en los mercados internacionales.

ABSTRACT

This work aims at presenting the importance that Japanese trading companies (Sogo Sosha in Japanese) have acquired in the commercial relation between Mexico and Japan. Moreover, it analyzes how those organizations have penetrated international markets, especially in the case of Mexico, thanks to their organizational and operative efficiency. Similarly, the document focuses on the ways that those companies operate and it presents a model to follow for small and medium enterprises (SMEs) that consists in a continuous improvement through processes of corporate diagnostic. This model was prepared by officials of the Japanese International Cooperation Agency (JICA) and its purpose is to increase SMEs' competitiveness. The conclusion of this work is that if Mexican SMEs took the most of the method proposed by JICA, they could increase their participation in international markets.

PALABRAS CLAVE

PYMES exportadoras mexicanas, JICA (Agencia de Cooperación Internacional del

Japón), Sogo Sosha (Compañías Comercializadoras Japonesas), cooperación internacional, comercio exterior México.

KEY WORDS

Mexican exporting SMEs, JICA (Japan International Cooperation Company), Sogo Soshha (Japanese Trading Companies), international cooperation, Mexico external trade.

INTRODUCCIÓN

Se considera que el papel de las comercializadoras japonesas (“*Sogo Soshha*” en japonés) en México ha sido útil para promover los flujos comerciales y de inversión del país asiático hacia la nación americana. Es importante destacar que desde 1960 hasta el día de hoy, el aumento de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) ha estado acompañado de manera regular por el aumento en el comercio bilateral. Esporádicamente han sobresalido, en su momento, las importaciones mexicanas, como también las exportaciones han logrado aumentos ocasionales pero, a pesar del aumento en la ayuda, aun no se observa un impacto contundente. El crecimiento paralelo de la AOD y el comercio en algunos años puede atribuirse a la dinámica de las relaciones comerciales entre ambos países, a las tendencias mundiales de intercambio comercial y al objetivo de expandir los mercados de la diplomacia económica japonesa en la región. Asimismo, la dependencia que Japón y México han creado respecto a su intercambio comercial refuerza la tesis de la complementariedad de ambas economías en el contexto del comercio internacional y las relaciones económicas internacionales entre ambas partes. Antes de entrar de lleno al tema de este trabajo, es importante señalar algunos puntos importantes para lograr un entendimiento integral de las compañías Sogo Soshha, para comprender su forma de operar, además de una serie de técnicas en materia de comercio internacional, como son el apalancamiento financiero, mercadotecnia internacional, cobranza internacional, conocimiento del mercado hacia el cual el producto se dirige, logística, embalaje, benchmarking, etc. Una de las premisas que nos permite asimilar desde una perspectiva objetiva y clara a este tipo de compañías es entender la tradición cultural de Japón, es decir, su cultura de negocios. Según los japoneses, si algo comienza mal, termina mal. Simplemente son supersticiosos. Por ejemplo, en algunos de sus edificios no existe el piso cuatro porque en japonés suena como muerte (“*shi*”).

La puntualidad es otra variante que se debe de tomar en cuenta. Una promesa es una promesa. Si existe un compromiso de llegar a una determinada hora a una cita, hay que cumplir el compromiso. Para un japonés el verdadero tiempo de retraso es la suma del tiempo de demora multiplicado por los asistentes a la

reunión; así si se llega tarde 10 minutos y hay 6 participantes en la reunión, el tiempo de retardo será de 60 minutos. A los ojos de un empresario nipón, esto es un motivo suficiente para que un negocio potencial se venga abajo.

Otro factor que hay que considerar es el idioma. El japonés es complicado y difícil. Aunque se haya estudiado, se olvida fácilmente porque en México hay muy pocos referentes culturales para asociarlo (radio, televisión, exposiciones, talleres de conversación). Así que un intérprete sería lo ideal; sin embargo, debido al precio de sus servicios, esto es un lujo para las PYMES que representan la mayoría de empresas existentes en México. Esto lo podemos respaldar con la encuesta de Empresas Familiares 2008 del Banco Nacional de México (Banamex). La pesquisa nos da cuenta de que el 91% de las empresas encuestadas en México se consideró empresa familiar (Banamex, 2009), por lo tanto, las PYMES de este tipo, estarían en posición de comercializar sus productos por medio de las Sogo Sosha hacia el mercado de Japón. Para ello, un ánimo de tolerancia y una buena disposición para escuchar y tratar de entender al empresario japonés es algo que necesariamente se debe hacer. No todos los empresarios japoneses hablan inglés y muchas veces lo adaptan a uno de sus silabarios que se utiliza; el *Katakana* para escribir palabras de origen extranjero, o el *Hiragana* para palabras japonesas. Existe también el “*Kanji*” que en ocasiones tienen similitudes con ideogramas chinos. El idioma japonés es una mezcla de estos tres elementos. De esta manera, se adapta el inglés; la palabra “short” puede convertirse en “shoto”; “artista”, en “artisuto” o “perfect”, en “pafecto”. En el idioma japonés, hay una gran variedad las adaptaciones de las palabras extranjeras, la mayoría provienen del inglés, y el terreno de los negocios no es la excepción. Si consideramos estas variables, es factible que los futuros negocios con las Sogo Sosha japonesas se conduzcan por el camino correcto. Sin embargo, existen otros factores para tener en cuenta, los cuales se revisarán en el presente trabajo.

El Papel de las Sogo Sosha en la Relación Comercial entre México y Japón

Con el fin de conceptualizar el término de la palabra Sogo Sosha, se puede decir que se refiere a una compañía que se encarga de importar y exportar mercancías. Las famosas comercializadoras japonesas se encargan de importar una gran parte de los productos que Japón consume. Sin embargo, antes de entrar en detalle de su operación en México, como preámbulo a este apartado es preciso hablar del intercambio comercial que adereza las relaciones entre México y Japón. Si se considera que las Sogo Sosha son las que realizan gran parte del comercio exterior japonés, no es difícil concluir que éstas son las grandes beneficiadas del aumento de los flujos

de comercio entre ambos países. Cabe mencionar que a pesar del fuerte proteccionismo del mercado agrícola japonés (Uscanga, Martínez, Román, Romero, 2007) a partir de principios de siglo, Japón ha reorientado su política económica exterior firmando acuerdos comerciales con varios países, entre ellos México, lo que ha generado un impulso a las relaciones comerciales entre ambos países. De hecho, para principios de 2010, Japón era el cuarto socio comercial de México (Secretaría de Economía, 2009; Secretaría de Economía, 2009a). Tomando en cuenta esto, no es fortuito que Japón vea a México dentro de su lógica de adquirir materias primas que necesita para el desarrollo de su aparato industrial y exportación de sus capitales, lo cual coincide perfectamente con sus objetivos nacionales en materia de política económica exterior. En otras palabras, y en referencia a México, el interés nacional japonés se fundamenta en el asegurar las materias primas, los alimentos o insumos necesarios para su desarrollo nacional, exportación de sus capitales y penetrar mercados para sus productos. Se puede verificar esto mediante el seguimiento de las exportaciones mexicanas a Japón. En el caso de los productos agrícolas y las materias primas, estos dos sectores adquieren una gran importancia, llegando a representar un porcentaje alto de las exportaciones de México hacia ese país. En este marco, cabe señalar que en los últimos años, el intercambio comercial entre México y Japón ha favorecido a este último.

Año	Exportaciones Japonesas hacia México	Importaciones Japonesas desde México	Balanza
1996	3,668,741,299	1,891,358,400	1,777,382,899
1997	3,894,015,210	1,617,636,362	2,276,378,848
1998	4,190,651,373	1,224,656,717	2,965,994,656
1999	4,388,508,085	1,652,542,303	2,735,965,782
2000	5,224,833,393	2,396,833,735	2,827,999,658
2001	4,108,533,209	2,018,618,611	2,089,914,598
2002	3,757,693,806	1,785,467,169	1,972,226,637
2003	3,624,830,302	1,770,136,595	1,854,693,707
2004	5,182,263,635	2,169,573,785	3,012,689,850
2005	6,920,504,761	2,551,534,104	4,368,970,657
2006	9,283,219,680	2,823,210,962	6,460,008,718
2007	10,221,274,341	3,152,926,513	7,068,347,828
2008	9,879,529,560	3,783,075,484	6,096,454,076
2009	10,305,600,000	1,459,900,000	8,845,700,000

Tabla 1. Comercio de Japón con México 1996-2008 (cifras en dólares de los Estados Unidos de América) (JETRO, 2010), (Secretaría de Economía de México, 2010).

Como se observa, a partir del año de 2005 hay un incremento sustancial de las exportaciones japonesas a México. Esto se atribuye a la entrada en vigor del Acuerdo de Asociación Económica entre ambos países. En el caso de las inversiones en proyectos de infraestructura, que enmarcan la exportación de capitales japoneses en México, como marco histórico o de referencia se puede destacar el proyecto de SICARSA, en el Estado de Michoacán de la década de los años setenta y ochenta. En este caso, se estableció un grado profundo de cooperación entre las empresas Sogo Sosha que participaron en el proyecto. Este esquema no fue nuevo en América Latina. Otros ejemplos se dieron en Brasil con el proyecto de papel y pulpa con la compañía Vale do Rio Doce (CVRD); el de aluminio en el Amazonas con CVRD-Albras y Alunorte; el de acero Tubarao, entre Brasil, Italia y Japón y los más ambiciosos de todos, los de Gran Carajas, en el Estado de Pará, que fue integrado al desarrollo regional, basado en la explotación de las minas de hierro más grandes del mundo. Este incluyó la construcción de un ferrocarril de 890 kilómetros y un puerto en Ponta de Madeira con capacidad para barcos de más de 300,000 toneladas, además del complejo minero el cual comenzó con una capacidad de 35,000 toneladas por año de hierro (Stallings, B. y Székely, G. 1994).

En el caso del desarrollo agrícola, Cerrado, en el estado de Minas Gerais, cabe mencionar que este fue iniciado en el año de 1978 como un programa conjunto con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA por sus siglas en inglés) y empresas japonesas y brasileñas. Su objetivo primordial fue la producción de frijol de soya y otros granos como maíz, trigo y sorgo para exportar principalmente a Japón. El motivo de éste fue promover la diversificación de las fuentes de abastecimiento japonesas de estos productos (seguridad alimentaria) gracias a la experiencia previa que había sufrido con el embargo temporal en la exportación de frijol de soya que impuso a Japón el gobierno de los Estados Unidos en el año de 1973 (Elton, 1987). Hoy en día intervienen en el programa varias instancias gubernamentales. Entre ellas se destaca el papel que juega la Organización de Comercio Exterior de Japón (JETRO por sus siglas en inglés) en la coordinación entre las empresas japonesas y los mercados externos. Esta organización aun sigue operando en todo el mundo.

Los departamentos o secciones comerciales de las Embajadas Japonesas en el Exterior, JETRO, y las Cámaras Japonesas en los países en los que operan las compañías cierran el círculo de operación y planeación de la política comercial nipona en el mundo, es decir, existe una perfecta planeación, coordinación y ejecución entre todas estas instancias. La forma de operar y organizarse de las mismas, son las juntas mensuales o los boletines informativos que circulan entre las mismas. Para los ojos de una empresa mexicana, esto significa demasiada burocracia o un

abuso de las juntas o reuniones, pero la realidad es que de acuerdo con la óptica de los negocios japoneses nada está por demás.

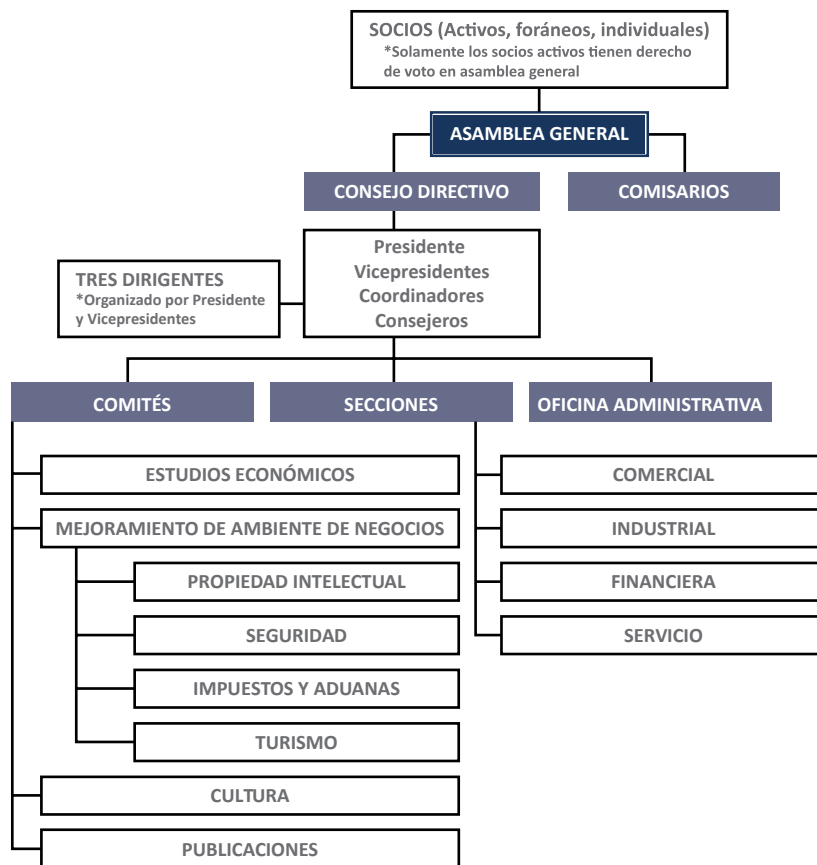
Según la página electrónica de la Cámara Japonesa de Comercio e Industria en México, existen más de 270 empresas de origen japonés. La mayoría de ellas están afiliadas a la Cámara Japonesa de Comercio e Industria A.C. que a su vez es la encargada de organizar a la cúpula empresarial japonesa realizando reuniones mensuales. La Cámara ofrece varios servicios a las compañías japonesas como: estudios económicos (Revista México Keisai), servicio de bolsa de trabajo, y una variedad de eventos culturales. La sede de las reuniones es la emblemática Asociación México Japonesa en México, localizada en la calle Fujiyama 144 en la Colonia Las Águilas al sur de la ciudad de México.

En las reuniones mensuales de los directivos de las empresas afiliadas a la Cámara no sólo se discuten cuestiones comerciales, sino que coordinan acciones conjuntas en México (de todo tipo), para hacer lobby (relaciones públicas) y abordar, a manera de discusión, temas de política local e internacional. Cabe destacar que prácticamente todas las Sogo Sosha que se encuentran en México están afiliadas a la Cámara. De igual manera, es importante sobresaltar que a dichas reuniones asisten funcionarios del departamento o sección económica de la Embajada del Japón en México, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA por sus siglas en inglés) y del Banco de Cooperación Internacional de Japón (JBIC por sus siglas en inglés). De acuerdo con los estatutos de la Cámara Japonesa de Comercio e Industria, estos son los objetivos que persigue (Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A. C., 2009):

- Fomentar la amistad entre sus socios; proteger y promover sus respectivos intereses.
- Realizar actividades que contribuyan al aumento de relaciones económicas entre México y Japón.
- Realizar otras actividades que se relacionen o que sean completarias a los fines arriba mencionados.
- La Cámara no perseguirá fines de lucro, ni ejecutará acto alguno de carácter político o religioso.

Si observamos su organigrama en la Figura 1, podemos verificar que éste describe perfectamente lo que se ha comentado en líneas anteriores y se da una idea del grado de complejidad con el cual operan. Sin temor a equivocarse, la Cámara Japonesa de Comercio e Industria A.C. prácticamente establece las condiciones idóneas para que las Sogo Sosha y otras empresas japonesas trabajen y realicen sus actividades comerciales en México con resultados satisfactorios. Es ahí donde los empresarios japoneses se conocen e intercambian opiniones e impresiones sobre los negocios en México. Además de ser un club empresarial, se tejen las

redes de los contactos de sus miembros, dando un carácter a estos grupos muy al estilo japonés conocido como “*Nakama*” que en español significa grupo. En Japón la sociedad funciona con diversos *Nakama*. Los hay para todo; trabajo, escuela, vecindario, partidos políticos, grupos de presión, asociaciones, etc. De hecho, para un japonés es indispensable pertenecer a uno de estos grupos si quiere tener una vida social y laboral plena. Este concepto cultural de organización social es trasladado al mundo de los negocios, siendo la Cámara Japonesa de Comercio e Industria A. C. la parte medular en la conformación e integración del grupo empresarial japonés en México (Business Group o *Nakama Business*). En esto radica la importancia de la Cámara para con las empresas japonesas establecidas en México. Además de establecer sinergias entre los grupos empresariales, conglomerar los intereses japoneses en un ente administrativo que coordina las instancias que intervienen en el complejo aparato burocrático de negocios japonés (Ministerios de Economía o Finanzas, Embajada, JICA, JBIC, JETRO y las empresas japonesas). No está por demás decir que la Cámara tiene reconocido y respetable prestigio entre los empresarios japoneses y no japoneses establecidos en México.



Este es el papel de las grandes empresas comercializadoras japonesas Sogo Sosha en el mundo. Además de comercializar todo tipo de mercancías, exportan y gestionan capitales hacia la región con las tasas de rendimiento y de retorno más atractivas comparadas con Japón o Asia. Estos elementos, y la presencia de un gran número de descendientes japoneses en el país, alienta, sin lugar a dudas, la inversión y presencia japonesa en México, para lo cual el gobierno japonés ha diseñado una política exterior económica activa y en donde las Sogo Sosha y AOD juegan un papel muy importante en la concreción de los intereses nipones en la región y, por ende, en México.

Figura 1. Organigrama Sogo Sosha tradicional (Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A. C., 2009)

Las Sogo Sosha en México: “El Caso de la Compañía Sojitz Corporation”.

Para entender el papel que juegan las Sogo Sosha en México, hay que tomar en cuenta los cambios en la estructura internacional, la evolución del comercio internacional y el desarrollo del Japón en relación con el crecimiento de su Producto Nacional Bruto. Estos elementos explican de alguna manera la evolución del comercio bilateral entre México y Japón. Además, no se debe perder de vista el procedimiento por el cual el gobierno japonés apoya a las empresas japonesas establecidas en México mediante los fondos de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) ¹.

En gran medida, gracias a los apoyos que otorga el gobierno japonés vía AOD, el comercio intersectorial y la inversión de las empresas japonesas establecidas en México se expanden. El Banco de Cooperación Internacional de Japón (JBIC por sus siglas en inglés) ofrece un menú diverso de opciones financieras, entre las más importantes se destacan tres: a) Créditos a la exportación; b) Créditos a la inversión extranjera y, c) Créditos no atados. Estos sectores están íntimamente relacionados con el desarrollo de los mismos a nivel internacional, lo que les permite, a las Sogo Sosha que participan activamente en estos sectores, cierta ventaja comparativa con respecto a sus competidores internacionales. El resultado es una perfecta penetración en el mercado mexicano. La mayoría de estos créditos gubernamentales están amarrados a la condicionalidad de adquirir bienes de origen japonés por medio de las Sogo Sosha (Uscanga, Rivera, Laborde, 2009).

Un ejemplo de esta estrategia es la compañía japonesa Sojitz, que con apoyo del JBIC, ha participado exitosamente en varios proyectos de infraestructura (Business News Americas, 2010). Sojitz Corporation fue creada en abril del 2004, mediante la fusión de Nissho Iwai American Corporation y Nichimen America, dos de las principales Sogo Sosha en Japón. La fusión fue pensada en la nueva realidad de la economía internacional y, para dar un nuevo papel a la empresa recién creada en los negocios internacionales. Es decir, la evolución de las Sogo Sosha en el contexto actual de la globalización se puede observar en esta tendencia de agrupamiento de los grupos empresariales japoneses en entidades más sólidas, eficientes y con un mayor valor de operación en el mundo.

1. La AOD tiene como objetivo primordial apoyar el desarrollo económico de los países con menor nivel de desarrollo reconociendo la interdependencia de la comunidad internacional bajo consideraciones de carácter humanitario. Para poner en marcha los programas de ayuda se requiere que las decisiones presupuestarias se realicen bajo un criterio global, que tome en consideración sus principios básicos, las solicitudes de los países receptores y las buenas relaciones diplomáticas que existen en ellos.

“Sojitz Corporation es una empresa mundial e integrada de comercio. Entre las principales actividades de la empresa figuran: comercio internacional, incluidas importación, exportación, comercio “*Off Shore*”, nacional y canje; marketing y distribución; gestión de proyectos internacionales; comercialización y financiamiento de productos; servicios de transporte, seguros y aduanas. Sojitz Corporation dirige operaciones en el continente americano, Asia, Oceanía, Europa y África. Dentro de sus actividades destacan la petroquímica, materias primas, telecomunicaciones, infraestructura, construcción (pesada/ingeniería), minería (fusiones y adquisiciones), metales tales como el hierro y el acero, petróleo y gas “*upstream*” - producción, “*downstream*” - distribución, GNL, equipos/servicios, energía eléctrica de generación y/o renovable, transmisión, entre otras” (Business News Americas, 2010).

A partir del aumento de la competencia de otras compañías en el mercado internacional, el modelo de los negocios de las Sogo Sosha ha cambiado. Tal es el caso de Sojitz Corporation que hoy en día, no sólo se dedica a comercializar productos de todo tipo como tradicionalmente lo hacía, si no que han incursionado en el terreno de las inversiones y de la ingeniería financiera. Su modelo es multifuncional, el cual hace que la empresa juegue distintos roles en los negocios en los países en los que trabaja. Por ejemplo, puede ser inversionista o cerebro financiero; también puede abastecer y distribuir mercancías de todos tipo; igualmente, puede realizar estrategias de mercado conjuntamente con sus socios. Otra variante de la operación de Sojitz Corporation es el abastecimiento de materias primas, comercialización y/o “*off taking*”. De la misma manera, fungen como administrador de negocios, así como el desarrollador, y de ser necesario, se encarga de la cadena de suministro.

Sojitz cuenta con una red de 88 oficinas de representación en el mundo y con una numerosa cadena de empresas filiales, lo que la hace más competitiva cuando se trata de un sector no tradicional o nuevo para ella. Igualmente, mantiene acuerdos comerciales globales con las principales compañías en Japón en casi todos los sectores de punta (automotriz, petroquímica, maquinaria, informática, acero, etc.) y otras Sogo Sosha. No es extraño que Sojitz comercialice productos de Mitsubishi u otras marcas importantes de Japón u otros países.

Para darse una idea del papel práctico de las Sogo Sosha, en este caso el de SOJITZ Mexicana, S.A. DE C.V. Esta filial de Sogo Sosha tiene en su cartera una gran variedad de negocios. Comercializa en México plásticos, químicos, materia primas como carbón, mineral de hierro, briqueta caliente de hierro. De la misma manera incursiona en la venta de equipos críticos² como maquinaria pesada para la

2 Se le denomina equipo crítico a la maquinaria o productos que por su complejidad en su manufactura requieren un largo tiempo de entrega. Ejemplos de equipos críticos pueden ser compresores o reactores para las refinerías.

industria de la petroquímica, reactores, compresores, bombas, ductos de gas y petróleo, cables de alta potencia, etc.

En el caso de los productos de origen, comercializa en Japón, salmón, todo tipo de alimentos, frutas, materias primas, resinas, entre otros productos. En el caso de los proyectos de infraestructura, la compañía ha tenido una participación activa en las licitaciones públicas internacionales de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), Petróleos Mexicanos (PEMEX) o la Comisión Estatal del Agua (CONAGUA). Asimismo, tiene como meta participar en México en proyectos como inversionista en las siguientes áreas: petroquímica (metanol, fertilizantes, petroquímica básica y secundaria), reforestación, tratamientos y desalinización de agua, puertos, sistema de transporte metro, automotriz, telecomunicaciones y materias primas como mineral de hierro, manganeso y bauxita. Igualmente, colabora con otras empresas japonesas en la planeación, diseño y operación de proyectos de Mecanismo de Desarrollo Limpio (MLD). A continuación se datan algunos ejemplos Sojitz y el JBIC, quienes han concretado varios proyectos de infraestructura (co-generación de electricidad) en México.

La experiencia de Sojitz en México en proyectos de Infraestructura

TOPOLOBAMPO- II 2x160MW BTG – BLT Project
Project Owners: Comision Federal de Electricidad
Project Site: Topolobampo, Sinaloa, MEXICO
Project Cost: US\$ 270 million
Sojitz (ex-Nissho Iwai) as Majority Lender
MONTERREY-II 484MW Combined Cycle – BLT Project
Project Owners: Sojitz (50%) and ABB Equity Ventures (50%)
Project Site: Huinala, Nuevo Leon, MEXICO
Project Cost: US\$ 338 million
ROSARITO-III 541MW Combined Cycle –BLT Project
Project Owners: Sojitz (50%) and ABB Equity Ventures (50%)
Project Site: Playas de Rosarito, Baja California, MEXICO
Project Cost: US\$ 334 million
MERIDA-III 484MW Combined Cycle – BOO Project
Project Owners: AES (55%), Sojitz (25%), and Grupo Hermes (20%)
Project Site: Merida, Yucatan, MEXICO
Project Cost: US\$ 400 million

Figura 2. La experiencia de Sojitz en México (Sojitz Mexicana, 2010)

En estos proyectos el JBIC participó mediante el financiamiento de créditos blandos del “Overseas Investment Fund” (Fondo de Inversiones en el Extranjero) lo que le dio a la compañía un margen de maniobra en la planificación financiera que se vio impactada en costos financieros más bajos (en sacrificio de la tasa de retorno) comparada con las corridas financieras de sus competidores en este mercado. Como se puede observar, el caso de la compañía Sojitz ilustra la complejidad y alcance de este tipo de organizaciones. Uno de los lemas de las Sogo Shosa es que “se puede negociar desde sopas de fideos hasta cohetes aeroespaciales”, es decir, puede comercializar cualquier cosa que tenga un potencial de negocio. La visión de la empresa es establecer un modelo multifacético de negocios con una gran competitividad que le permita al grupo crecer en diversas líneas de negocio. Para lograr esto, en el año de 2009, la compañía invirtió 70 billones de yenes (Sojitz Corporation, 2009). Los planes de expansión de negocios y de inversión están previstos para las oficinas en todas las regiones en las que Sojitz Corporation se encuentra: América, Europa, Rusia, China, Asia, Oceanía, Medio Este y África. Es por ello que las actividades empresariales japonesas y sus misiones comerciales mantienen un alto nivel de activismo. Al igual que Sojitz Corporation, otras Sogo Soshas se mantienen en constante movimiento y no dejan pasar ninguna oportunidad de negocios.

¿Cómo Operan las Sogo Soshas en el Mundo?

Como ya previamente se ha comentado, las Sogo Soshas, particularmente el caso de SOJITZ Mexicana, S.A. DE C.V., operan de una forma coordinada con sus oficinas filiales a lo largo y ancho del mundo y de la mano del aparato burocrático japonés³. La oficina de México, por ejemplo, se respalda de manera tradicional en la oficina de Sojitz Nueva York, donde se encuentran los funcionarios japoneses con mayor rango en el organigrama de la oficina para las Américas. Desde ahí salen los prospectos de negocios y los lineamientos con los que tienen que operar las oficinas en América Latina (Argentina, Brasil, México, Perú y Venezuela). Existen reuniones trimestrales, semestrales y anuales en las cuales el *Chief Executive Officer* (CEO) establece las reglas de operación y ejecución de los negocios.

Asimismo, la oficina para las Américas concentra una gran variedad de expertos que estudian y evalúan los proyectos o negocios que la firma contempla para desarrollar. Las oficinas filiales, a su vez, también funcionan como centros de investigación (de mercados, logística, financiera, etc.) acumulando información de

3 JETRO (Japan External Trade Organization) es uno de los pilares de empuje y expansión de las compañías japonesas en el mundo.

mercado valiosa, que servirá a la hora de la toma de decisiones al interior de la compañía. Las filiales pueden asimilarse con pequeñas agencias de inteligencia comercial.

Cabe mencionar que las Sogo Sosha saben aprovechar muy bien el contexto de los cambios regulatorios de los sectores clave de la economía en los países en los que operan, un claro ejemplo es el de la generación de electricidad en México. La legislación en México permite participar a las compañías extranjeras en la generación de electricidad la cual es vendida a la Comisión Federal de Electricidad (CFE) de México mediante un contrato. Estos proyectos se desarrollan bajo la modalidad de Construcción Operación y Transferencia (COT) en un periodo de 20 años, es decir, las empresas participantes construyen, operan y transfieren la planta a la CFE después de finalizar el contrato. Lo mismo sucede con otros proyectos como en el caso de las plantas de tratamiento de agua o las plantas desalinizadoras. Además, el banco asiste en las actividades económicas a las empresas japonesas establecidas en México a través de préstamos y garantías.

Sobre el papel del JBIC, Ryoichi Fujii, responsable de la oficina del JBIC en México, en entrevista comentó que “el papel que juega la AOD del Japón en México es un elemento importante en la relación entre ambos países. El EXIM-BANK de Japón, ahora JBIC, ha venido apoyando desde el año de 1982 algunos proyectos relacionados con el medio ambiente en toda América Latina, especialmente en México y Brasil. Ahí están los casos del megaproyecto de la Siderúrgica Usiminas y el de la Siderúrgica Lázaro Cárdenas en el Estado de Michoacán (Usiminas, 2010) ⁴.

Los empleados de las Sogo Sosha, mejor conocidos como Sosha Man, son los operadores de las oficinas centrales y filiales. De la misma manera, son los encargados de hacer el trabajo de campo (viajes de negocios) que se presenta de la mano a la política de negocios japonesa que establece que “es mejor mirar los ojos del cliente que llamarlo por teléfono”, es decir, establecer un contacto directo con éste. Por eso se puede observar a tantos hombres de negocios japoneses viajando por el mundo. La parte presencial es un pilar en el éxito de los negocios de las Sogo Sosha. En términos de flujo de información, los Sosha Man, reportan primeramente al director de la oficina filial para que éste, a su vez, la canalice a la oficina en Nueva York, o en su caso, a los cuarteles generales en Tokio, Japón.

4. Usiminas es uno de los más importantes grupos siderúrgicos brasileños. En la actualidad, dos empresas japonesas (Metal One y Mitsubishi) mantienen una importante participación accionaria que alcanza el 27.7% (Usiminas. 2010).

Como es común en el sistema de toma de decisiones de la cultura empresarial japonesa, para decidir invertir en un proyecto (de cualquier clase) o comercializar un producto, es necesario esperar a que el sistema horizontal de la toma de decisiones japonés se ponga de acuerdo. Esto, para la cultura empresarial de otros países como México, resulta una práctica tardía e inoperante. Sin embargo, a los ojos de los empresarios japoneses, este proceso tiene su lógica. El cumplir con cada uno de los pasos del proceso de desarrollo de los negocios, asegura un menor riesgo para los capitales nipones. Dentro del proceso está la aprobación del crédito, el estudio de los estados financieros de la empresa contraparte o el análisis de riesgo-país. De la misma forma, se evalúa la tasa de retorno (IRR por sus siglas en inglés) y los respaldos que el gobierno ofrece al proyecto.

No está por demás decir que los Sosha Man viven bajo la presión y estrés característicos de los hombres de negocios japoneses. Además de aprender a trabajar con esto y con el modelo japonés, los Sosha Man cuentan con una preparación multifacética en el mundo de los negocios. Por citar algunas habilidades, estas personas deben saber varios idiomas, conocer a la perfección el mercado e idioma del país en donde operan y el sector en el que se desarrollan. Igualmente, deben contar con un conocimiento amplio del mundo de las finanzas, administración, economía, además de manejar a la perfección las relaciones públicas. Esto último, más allá de ser un valor agregado de un Sosha Man, se convierte en un requisito. Deben adaptarse a las eventualidades sin caer en la improvisación, y soportar jornadas de trabajo de hasta 18 horas diarias. Deben ser negociadores profesionales y eficientes en el análisis de los mercados.

En suma, se trata de súper hombres de los negocios. Es por ello que a pesar de que un Sosha Man está bien cotizado en el mercado laboral de las Sogo Sosha, estos no abundan. Debido a esta situación de escasez de recursos humanos bien preparados, las compañías japonesas prefieren contratar a jóvenes recién egresados de las universidades japonesas para que desde el inicio de su carrera en la empresa, estén expuestos a un programa de entrenamiento permanente que prácticamente abarca todas las áreas en las que trabaja la compañía. Otra opción es contratar a jóvenes nativos del país en donde operan, y que hayan realizado estudios de posgrado (maestría o doctorado) en Japón. Esto les da una ventaja al tener recursos humanos que entienden la lógica y cultura japonesa y la vez la del país de donde son originarios. De la misma manera, suelen contratar a los descendientes de japoneses, mejor conocidos como “*nisei*” (segunda generación) o “*sansei*” (tercera generación) quienes en la mayoría de los casos, son leales a la Sogo Sosha, incluso más que el propio Shosa Man.

Retomando a los Sosha Man, ellos tienen la obligación de conocer el nicho al que han sido asignados. En el caso de trabajar en negocios de materias primas, forzadamente tienen que utilizar los tecnicismos de un ingeniero especializado en carbón o en mineral de hierro. Por ello, la capacitación de los hombres que trabajan en las comercializadoras japonesas es permanente: una forma de lograr esto, es asistir a foros, conferencias y encuentros de negocios a nivel internacional.

Además de la capacitación, se aprovechan foros y eventos para expandir las “*networks*” (conexiones) que tarde o temprano serán útiles para agilizar o facilitar un nuevo negocio en puerta. Los Sosha Man están bien informados del acontecer de los negocios internacionales gracias a que leen las mejores revistas y reportes especializados del segmento al que fueron asignados. Finalmente, los Sosha Man, son la punta de lanza de la compañía, en otras palabras, son los Caballos de Troya, sin ellos la efectividad y expansión de los negocios de las Sogo Sosha se verían mermadas o entorpecidas (Barrie, 1990).

El Caso de las PYMES en la Cooperación Bilateral México – Japón.

En el terreno de la cooperación internacional se debe prestar más atención a los esquemas Sur- Sur de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), especialmente a metodología que esta instancia ofrece para mejorar la competitividad de las PYMES mexicanas que consiste en un sistema de mejora continua. Sobre este punto, cabe señalar que según la oficina de JETRO en México, los objetivos del gobierno del Japón al incentivar la industria del soporte son: 1. “Elevar la competitividad de las empresas PYMES mexicanas, lo que impulsará su capacidad de abasto hacia las empresas japonesas instaladas en México, y 2. Elevar la competitividad de las empresas japonesas instaladas en México” (JETRO, 2010a). La secretaría de Economía de México es la encargada de organizar y llevar a cabo la certificación de los consultores de la metodología JICA. La meta es certificar a 500 consultores los cuales ejecutarían, de manera directa, la cooperación bilateral japonesa en este ramo. Actualmente se han certificado alrededor de 250 consultores mexicanos.

A continuación se muestra el resultado de la aplicación de la metodología JICA al caso de una PYME mexicana. En un primer momento se levantan una serie de cuestionarios con reactivos estratégicos enfocados en las áreas de las empresas. Posteriormente, el diagnóstico se ve reflejado en una gráfica denominada araña. Una vez identificadas las aéreas de oportunidad se comienza con las recomendaciones mediante una ruta crítica y una periodización, al finalizar este proceso, se debe someter a la empresa a la misma evaluación para ver el grado de avance, de esta forma se cumple con la premisa de mejora continua.

FACTOR	Criterios para sugerencias de solución	
	MAYOR ATENCIÓN	MENOR ATENCIÓN
	En esta columna si la calificación es menor o igual a 25	En esta columna si la calificación es mayor o igual a 26
Liderazgo		26
Recursos Humanos	23	
Planeación		28
Servicio al Cliente	18	
Proveedores		28
Productos y Servicios	23	
Información T.I.		34
Operaciones		32
Distribución		30
Estructura Financiera		26
Procesos de Valor Agregado	21	

Tabla 2. Aplicación de la metodología JICA en una PYME mexicana (elaboración propia con datos de una empresa PYME mexicana)

CUESTIONARIO - DIAGNÓSTICO

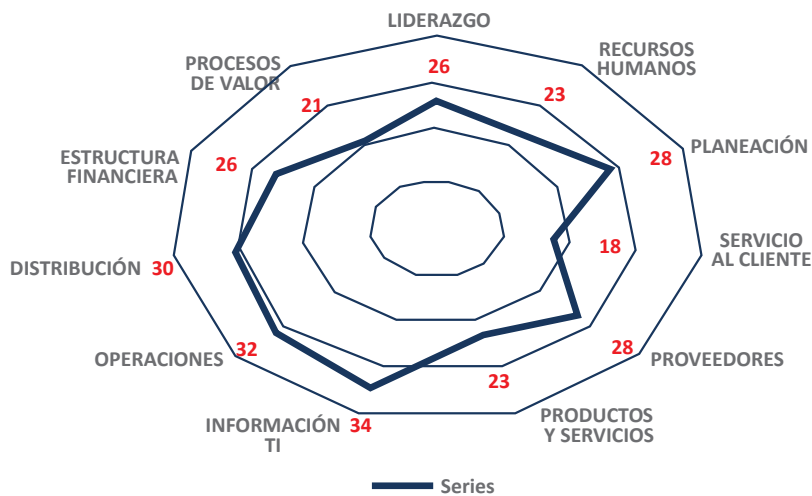


Figura 3. Cuestionario JICA para una PYME (elaboración propia con datos de una empresa PYME mexicana)

Las Comercializadoras Japonesas: ¿Un ejemplo para Mejorar la Competitividad de las PYMES Exportadoras Mexicanas?

Debido al estancamiento de las tasas de retorno (IRR por sus siglas en inglés), la actual crisis financiera por la que atraviesa el mundo y el mal comportamiento de las ganancias en las inversiones japonesas en ese país, los inversionistas japo-

neses han debido buscar nuevos mercados que puedan ofrecer tasas de retorno más atractivas. Tal es el caso de México, que siendo un país en vías de desarrollo, ofrece tasas de retorno atractivas en proyectos de infraestructura en industrias como la siderúrgica, energética, del transporte, agua, etc. en la actualidad, estas tasas han aumentado el interés de empresas japonesas en el país americano. No es fortuito que las Sogo Sosha más importantes de Japón tengan un rol activo en México, como es el caso de Sumitomo, Mitsui, Mitsubishi, Marubeni, Sojitz, Itochu, por citar algunos ejemplos.

Según cifras de una firma japonesa, la tasa de retorno en México en dichos proyectos, está calculada en un 14.8% para un periodo de 6 años, mientras que en Japón no rebasaría el 7% en el mismo periodo. Estos datos corresponden a los resultados de un estudio de factibilidad que realizó Sojitz Corporation en el año de 2008 para desarrollar negocios de infraestructura en América Latina mediante el Mecanismo de Desarrollo Limpio (CDM por sus siglas en inglés) en el área de la fundición (recuperación de vapor generado por los hornos de fundición para generar su propia fuente de energía) ⁵.

Al respecto, cabe destacar que en los negocios internacionales la maquinaria y equipo pesado (crítico) son parte de la inversión, es necesario calcular la tasa comparativa de depreciación. En los países emergentes en América Latina como Brasil y México, la tasa de depreciación está ligada a la magnitud del equipo o maquinaria, por lo tanto, por tratarse de equipos críticos o sofisticados, con el fin de atraer la inversión extranjera, los países que la alientan, aumentan los períodos de depreciación de los productos necesarios en la ejecución, compra y construcción (obra civil) del proyecto (EPC por sus siglas en inglés). Para calcular la tasa de depreciación en un determinado país se utiliza la técnica denominada “*benchmark*”. El benchmark “es un proceso que podría no sólo usarse para conocer a un competidor, sino cualquier organización, competidores o no, pequeños o grandes, públicos o privados, domésticos o foráneos. La clave es aislar matrices comunes en funciones (manufactura, ingeniería, mercadotecnia, finanzas, etc.) y compararlas con las prácticas de nuestro propio negocio con dichas organizaciones que se han establecido como líderes o innovadores en cierta función de negocios” (Spendolini, 1992). También se le conoce como “*Benchmarking*” que es “un instrumento extraordinario que permite acceder y mantenerse en el liderazgo y sin el cual esto no es posible; es ante todo una metodología y un modo riguroso de actuar para determinar, en primer lugar, cuáles son los aspectos clave en los que debe mejorar y sobresalir la empresa”

5. Información recabada por el autor en diferentes reuniones de negocios entre ejecutivos de Sojitz y Mittal Steel durante el año de 2008.

(Valls, 1995). De manera similar, se considera que el benchmarking “es un proceso de gestión continuo, que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa. Es una manera racional de asegurar que la sociedad satisface las exigencias de sus clientes, y que se adaptará sin cesar a la evolución de esas exigencias. Es, en definitiva, el camino de la supervivencia corporativa a largo plazo, a través del logro de la excelencia y el liderazgo” (Valls, 1995).

Estos apoyos gubernamentales para promover y atraer la inversión extranjera directa están soportados en programas de implementación en el gobierno receptor de la inversión, el cual aporta un porcentaje alto del costo total del proyecto ascendiendo incluso hasta un 40% del total de la inversión. Estas ayudas están ligadas a beneficios fiscales en el país receptor de la inversión, tal como tarifas preferenciales en costes eléctricos, eliminación de impuestos (al valor agregado o pagos de los mismos), costos preferenciales en materia de comercio exterior (arancel cero o bajo) o simplemente donación de terrenos o complejos industriales para que la industria extranjera se instale con una mayor facilidad. Esta inversión gubernamental no se recupera, es decir, se va a fondo perdido. Sin embargo, algunos gobiernos latinoamericanos (el mexicano es uno de ellos) exigen, como garantía, una inversión mínima en el proyecto de un 25% del costo total la inversión en forma de capital de riesgo por parte de los inversionistas extranjeros. De esta forma se evita el riesgo acaecido por la volatilidad de los capitales. El resto de la inversión puede provenir de contratación de deuda con la banca comercial nacional o internacional, o bien, el inversionista absorbe el costo restante del proyecto (60%). También es posible hacer alianzas estratégicas con otros grupos empresariales u obtener recursos muy competitivos en términos de repago del JBIC para cubrir los faltantes para el proyecto. Los programas de JBIC, especialmente los de créditos blandos con tasas de interés bajas, están condicionados a un apalancamiento de las cadenas productivas en Japón. Regularmente en este tipo de esquemas, el JBIC exige, al beneficiario del crédito, que adquiera bienes o tecnología de origen japonés.

CONCLUSIONES

Sobre las enseñanzas del modelo de operación de la Sogo Soshia al empresariado mexicano, no cabe duda que hay mucho que aprender. Hablando en términos de la relación entre México y Japón, no se conoce ninguna organización, en México, que se encargue de consolidar los intereses económicos de las empresas mexicanas en Japón o Asia como las que Japón tiene para promover sus negocios en el mundo. Existen, claro está, el nuevo organismo promotor del comercio exterior e inversiones de México denominado PROMEXICO, y la Secretaría de Economía, pero ambos, por lo menos en lo que se refiere al mercado japonés, no han sido tan eficientes como

en el caso de JETRO en el mundo y particularmente en México. Tan sólo hay que dar un vistazo a la balanza comercial entre México y Japón en los últimos años para evidenciar este hecho. De cierto modo, la función de estas organizaciones mexicanas se ha limitado al ámbito burocrático (tramitología y difusión) y no se envuelven o relacionan, en realidad, en el proceso de negocios de las empresas mexicanas, es decir, no existe una política económica exterior integral fija para atender el caso de Japón, ni los instrumentos operativos para coordinar acciones y estrategias capaces de penetrar el complejo mercado de este país asiático. En otras palabras, hay acciones aisladas pero no así una política conjunta de negocios.

Esta falta de política económica específica al mercado japonés puede justificarse por el grado de dificultad para hacer negocios con los japoneses y lo que esto conlleva, tal es el caso de la complejidad del idioma, la cultura, las tradiciones, los principios, las formas, los costos, el embalaje, la falta de conocimiento del sistema de distribución en Japón, etc. Además, Japón se encuentra muy alejado de la realidad de muchos pequeños y medianos empresarios mexicanos, los cuales prefieren enfocar sus energías en mercados mucho más cercanos o tradicionales, como es el caso de los Estados Unidos, América Latina o Europa. Es importante recordar que Japón representa aproximadamente el 3% de todo el comercio exterior que México tiene con el mundo. Por lo anterior, se considera que si México desea conquistar y diversificarse en los mercados internacionales, algo tendrá que hacer el gobierno mexicano. La improvisación tendrá que dejar de ser una constante y será necesario contar con los recursos humanos necesarios para ello. Se necesitan especialistas y hombres de negocios que realmente entiendan la realidad de los negocios en Japón.

En cuanto a las PYMES mexicanas, se puede concluir que México debería aprovechar la metodología de JICA para llevarla a otras industrias y a otras PYMES. De la misma manera, México podría aprovechar el artículo 14 del Acuerdo de Asociación Económica (AAE) entre México y Japón para hacer más útil y efectiva la Cooperación japonesa. De esta forma, con la utilización de la metodología de JICA, México podría reducir el déficit comercial con Japón, que asciende a - 8.845.700.000 dólares para el año de 2009, al agregar más valor a los productos que se exportan al mercado japonés.

En síntesis, los retos para los empresarios mexicanos que desean expandir sus mercados con negocios más rentables en Japón son muchos. Son ellos, en realidad, quienes tienen la llave para abrir ese atractivo mercado, y deben asumir un compromiso personal para hacer las cosas tal y como las demandan sus contrapartes niponas. Ser emprendedor e innovador tendrá que volverse una constante en la nueva cultura empresarial mexicana, y para ello, el caso de las Sogo Sosha japonesas es un claro ejemplo a seguir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banamex. 2009. *Encuesta de Empresas Familiares*. México: Banamex.

Barrie, J. 1990. *El caballo de Troya japonés: el último desafío nipón a la industria occidental*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.

Business News Americas. 2010. Metales / perfiles de empresas: Sojitz Corporation of America. http://www.bnamericas.com/factfile_detail.jsp?idioma=E&documento=14106§or=8#nogo. URL consultada Marzo 14 de 2010.

Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A. C. 2009. Sobre nuestra organización. <http://www.japon.org.mx>. URL consultada Marzo 14 de 2010.

Elton, C. 1987. *El Canal de Panamá y los intereses japoneses en América Latina*. Panamá: Ceaspa.

Japan External Trade Organization (JETRO). 2010. Relaciones económicas: comercio bilateral. <http://www.jetro.go.jp/mexico/economicas/Comercio>. URL consultada Marzo 14 de 2010.

Japan External Trade Organization (JETRO). 2010a. Actividades: desarrollo de la industria de soporte. [http://www.jetro.go.jp/mexico/activade/industriasoporte](http://www.jetro.go.jp/mexico/actividade/industriasoporte). URL consultada Marzo 14 de 2010.

Secretaría de Economía. 2009. Importaciones totales de México enero – diciembre. http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/cuad_resumen/impmx_ae.htm. URL consultada Enero 13 de 2010.

Secretaría de Economía. 2009a. Exportaciones totales de México enero – diciembre. http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/cuad_resumen/expmx_ae.htm. URL consultada Enero 13 de 2010.

Sojitz Corporation. 2009. Three-year medium-term management plan (FY2009–FY2011). http://www.sojitz.com/en/ir/highlights/financial/pdf/2009/2009_04_03.pdf. URL consultada Febrero 16 de 2010.

Sojitz Mexicana. 2010. Sojitz. <http://www.sojitzmex.com>. URL consultada Febrero 13 de 2010.

Spendolini, M. 1992. *The benchmarking book*. New York: Amacom Books.

Stallings, B. y Székely, G. 1994. *Japón, los Estados Unidos y América Latina: ¿hacia una relación trilateral en el hemisferio occidental?* México: Fondo de Cultura Económica.

Uscanga, C., Martínez, J., Román, A. y Romero, M. 2007. *México y Japón: los desafíos emergentes de una nueva asociación económica*: México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Uscanga, C., Rivera, N. y Laborde, A. 2009. *Sogo Sosha en los procesos de globalización económica del siglo XXI*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Usiminas. 2010. Home <http://esp.usiminas.com.br>. URL consultada Marzo 16 de 2010.

Valls, A. 1995. *Guía práctica del benchmarking o cómo lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio*. Barcelona: Gestión 2000.