

Álex Fernández de Castro  
Jorge Calvo  
Pedro Navarrete



Wa  
Claves de la cultura  
corporativa japonesa  
Prólogo de Rochelle Kopp

**Libros de Cabecera**

# Wa, claves de la cultura corporativa japonesa

Álex Fernández de Castro, Jorge Calvo,  
Pedro Navarrete

**Wa, claves de la cultura corporativa japonesa** describe el funcionamiento de las empresas y la filosofía de trabajo en Japón, y proporciona consejos para interactuar con japoneses de forma fundada y eficiente en cualquier entorno profesional. La armonía social –*Wa*–, que rige todas las dinámicas de grupo en el archipiélago nipón, debe ser la primera consideración de los extranjeros que quieran trabajar de forma fluida con colegas, superiores, socios o clientes japoneses.

El libro empieza con unos apuntes sobre la actualidad empresarial, macroeconomía e historia de Japón que sirven para dar un contexto a las claves o recomendaciones prácticas para trabajar eficientemente con japoneses. Asimismo, para comprender a la práctica la cultura diaria, el libro incluye entrevistas a directivos españoles que acreditan una dilatada trayectoria de trabajo en compañías niponas: Marta Marsal (Epson), Miquel Àngel García (Olympus), Antonio Alcalá (Fujifilm), Jorge Lasheras (Yamaha), Jorge Calvo (Roland DG), y Pedro Navarrete (Sony). El libro se completa con las conclusiones de un estudio sobre las diferencias culturales en el ámbito corporativo.

**«Este libro será, sin duda, una referencia inexcusable para todos aquellos interesados en el mundo empresarial japonés, especialmente teniendo en cuenta la enorme experiencia que atesoran los autores en este ámbito».**

Amadeo Jensana, director de Economía y Empresa de Casa Asia



Más información  
aquí:



IBIC: KJK  
ISBN: 978-84-949041-0-3



**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

# **Wa, claves de la cultura corporativa japonesa**

Álex Fernández de Castro  
Jorge Calvo  
Pedro Navarrete

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid

Caligrafía Shodo de la portada por cortesía de Kiyoshi Azuma

1ª edición: octubre 2018

© 2018 Álex Fernández de Castro Krings, Jorge Calvo García  
y Pedro Navarrete Sanz

© 2018 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53, 7º G  
08007 Barcelona (España)  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix  
Editora: Virtuts Angulo  
Portada: P.A.R  
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-949041-0-3  
eISBN: 978-84-949041-1-0  
IBIC: KJK  
Depósito Legal: B 23234-2018

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

# Índice

<b>Introducción de Rochelle Kopp</b> , directora general y fundadora de Japan Intercultural Consulting	7
<b>Presentación de Amadeo Jensana</b> , director de Economía y Empresa de Casa Asia	9
<b>Introducción de los autores</b>	11
<b>PARTE I: Japón: actualidad empresarial, economía e historia</b>	17
Actualidad empresarial	21
Evolución de la economía de Japón	27
Historia	63
<b>PARTE II: Claves de la cultura corporativa japonesa</b>	71
Funcionamiento de las empresas	75
La gestión del día a día	121
Protocolo	139
<b>PARTE III: Entrevistas a directivos españoles</b>	151
<b>Marta Marsal</b> , directora de Recursos Humanos de Epson Ibérica	155
<b>Miquel Àngel García</b> , director general regional para el sur de Europa de Olympus	171
<b>Antonio Alcalá</b> , ex director general de Fujifilm España y Portugal y director de desarrollo de negocios para la división de Photo Imaging de Europa y asesor sénior de Fujifilm Europa	189
<b>Jorge Lasheras</b> , expresidente de Yamaha España	205
<b>Jorge Calvo</b> , expresidente y ex consejero delegado de Roland España, Europa, Oriente Medio y África. Ex Executive Officer y expresidente de la división de Gestión de la Cadena de Suministros de Roland Japón	221
<b>Pedro Navarrete</b> , expresidente y ex director general de Sony España e Iberia y exvicepresidente sénior de Sony Europe	245

<b>PARTE IV: Resultados de la encuesta a cincuenta empleados españoles de empresas japonesas</b>	263
El encuentro de distintas culturas de trabajo	265
<b>Epílogo</b>	275
<b>Anexos</b>	277
Prácticas a adoptar para trabajar eficientemente con japoneses	279
Prácticas a evitar cuando se trabaja con japoneses	283
<b>Bibliografía consultada y lecturas recomendadas</b>	287

# Introducción

Mi enhorabuena a los autores de este libro, por contribuir de forma tan excelente a la mejor comprensión de las diferencias culturales en el trato profesional con japoneses, especialmente por parte de aquellos que formen parte de organizaciones japonesas, o colaboren con ellas de forma habitual.

A raíz de la desaceleración de la economía japonesa, para mantener su competitividad, las compañías japonesas han puesto un empeño cada vez mayor en sus estrategias y operaciones globales. Su actividad en Europa, y por tanto en España, constituye una parte importante de ese creciente proceso de globalización, que a su vez conlleva constantes aperturas y expansiones de delegaciones o subsidiarias en España, adquisiciones de empresas españolas, o absorciones de compañías americanas o europeas, que también llevaban a cabo operaciones en España.

Como consecuencia de dichas tendencias, un número cada vez mayor de profesionales en España entrará en contacto con organizaciones japonesas, ya sea en calidad de empleados, proveedores, socios o consultores. En cualquier caso, comprender cómo comunicarse eficientemente con japoneses, o cómo funciona el proceso de toma de decisiones en las empresas japonesas, será para todos ellos un factor clave de éxito.

Habrà quien se pregunte si es necesario otro libro sobre cultura corporativa japonesa, cuando no son pocos los que se han publicado en los últimos veinte años. Sin embargo, muchos de ellos se centran en cuestiones de protocolo, que tan sólo constituyen la punta del iceberg. Cualquier profesional que aspire a trabajar eficientemente con japoneses, y a tener interacciones al más alto nivel con organizaciones japonesas, ha de tener un conocimiento mucho más amplio, profundo y detallado del funcionamiento de las compañías japonesas, y disponer de estra-

tegrías claras para comunicarse o conducir reuniones con japoneses de forma productiva, o para influir en el proceso de toma de decisiones a nivel global. En ese sentido, el valor de este libro radica en el hecho de que analiza minuciosamente todas estas cuestiones, y lo hace en base a recomendaciones o reflexiones de españoles con dilatada experiencia en el trato profesional con japoneses.

A medida que las empresas japonesas avanzan en el proceso de internacionalización, constatan que no es realista dejar las operaciones globales únicamente en manos de directivos japoneses. Por ello, han adoptado una estrategia de «regionalización», que consiste en ascender a empleados o directivos locales a cuotas de mayor responsabilidad. Para dichos empleados o directivos, dicha estrategia representa una magnífica oportunidad, pero también un reto considerable. Esta creciente promoción de directivos locales se traducirá en una presencia menor de profesionales japoneses en España, pero los directivos españoles tendrán que interactuar con mayor frecuencia con mandos japoneses destinados en cualquier sede europea, o con la oficina central en Japón. Cuanto mayor sea la responsabilidad de un empleado extranjero en una compañía japonesa, más importante será que sepa adaptarse al funcionamiento o necesidades de su compañía. De ahí radica la importancia y el enorme valor de este libro.

**Rochelle Kopp**, fundadora y directora general de Japan Intercultural Consulting.  
Ha publicado más de veinte libros sobre diferencias culturales en el trabajo con japoneses.

# Presentación

Si analizamos la última edición de la lista de las 500 empresas más grandes del mundo (Fortune Global 500) observaremos que 51 son japonesas. No está nada mal, teniendo en cuenta que el país tan solo tiene el 1'67% de la población mundial y que apenas dispone de recursos minerales o energéticos.

La principal razón por la que las compañías de un país sin apenas recursos pueden ostentar el liderazgo mundial en sectores tan competitivos como la automoción, la electrónica, la química o muchos otros, es por la existencia de una cultura corporativa en la que se valora el esfuerzo, la calidad, el trabajo a largo plazo, la capacidad de innovación y la fidelidad, de una forma mucho más acentuada que en otros lugares.

Si bien la cultura empresarial nipona ha sufrido importantes cambios debido a la crisis económica de los años 90 y por el impacto en la gestión empresarial de la globalización, lo cierto es que sigue existiendo una forma de hacer muy característica y definida de las empresas japonesas, cuyo estudio no ha tenido la profundidad que merece.

Por esta razón quisiera felicitar a Álex Fernández de Castro, a Jorge Calvo y a Pedro Navarrete por la publicación de este libro, que sin duda va a ser una referencia inexcusable para todos aquellos interesados en el mundo empresarial japonés, especialmente teniendo en cuenta la enorme experiencia que atesoran en este ámbito.

Personalmente, he tenido el enorme privilegio de desarrollar mi carrera profesional a caballo entre España y Japón. En general, he podido comprobar que la admiración que existe en España por la filosofía de trabajo de los japoneses es enorme, por lo que siento una gran satisfacción por saber que esta publicación va a ver la luz.

Wa, claves de la cultura corporativa japonesa

También desde la institución que represento, Casa Asia, esperamos poder contribuir a que esta obra sea leída por el máximo número de personas posibles.

**Amadeo Jensana**, director de Economía y Empresa de Casa Asia

# Introducción de los autores

Trabajar con japoneses es una magnífica oportunidad de crecimiento profesional y aprendizaje cultural. A pesar de haber experimentado una desaceleración en las últimas décadas, la economía japonesa sigue siendo la tercera del mundo, y las empresas niponas todavía ocupan puestos destacados en sectores tan dispares como la automoción, la fotografía, la impresión, los instrumentos musicales, el equipamiento quirúrgico o los videojuegos.

## ¿Por qué este libro?

El objetivo del presente libro es familiarizar al lector con alguno de los elementos más característicos de la cultura de las empresas japonesas, especialmente con aquellos que pueden tener un mayor impacto en la actividad diaria de las sucursales en nuestro país, o en cualquier relación profesional con japoneses: cómo mantener la armonía (*wa*) que rige todas las dinámicas de grupo en Japón; cómo funciona la toma de decisiones en las organizaciones niponas; cómo influir en el diseño de sus estrategias globales, o qué consideraciones son necesarias para preparar o mantener una reunión provechosa con japoneses. De forma simultánea, nos proponemos proporcionar a los que trabajen para alguna empresa japonesa o traten con profesionales japoneses, buenas prácticas a imitar, con el fin de interactuar de forma más eficiente con sus colegas, superiores, socios, proveedores o clientes japoneses.

Aunque nacidos en España, los tres autores hemos pasado años inolvidables viviendo en Japón o trabajando con japoneses. Desde la humildad y la empatía hacia ambos países, esperamos ayudar a nuestros colegas españoles a mejorar su relación profesional con japoneses y, al mismo tiempo, devolver a Japón y

a las compañías japonesas una pequeña parte de lo mucho que nos han dado.

Cualquier profesional español podría encontrarse ante la posibilidad de trabajar algún día con japoneses. Si lo hace, debe partir de la base que la japonesa es una cultura tan sutil y sofisticada como diferente a la nuestra. Sin embargo, en los seminarios sobre cultura corporativa japonesa, los españoles que han optado por hacer carrera en alguna compañía japonesa suelen admitir, por una parte, que lo han hecho sin una preparación previa. Nunca se plantearon, desde un inicio, que trabajar con japoneses significaría exponerse a una ética profesional o una cultura de empresa distintas a las españolas. Por otra parte, reconocen que las empresas japonesas no ofrecen formación a sus empleados extranjeros sobre la dimensión cultural de cada organización. Ambas realidades se ven confirmadas en el presente libro. Hay, en las sucursales de las grandes compañías niponas en España, un déficit en formación sobre cultura corporativa japonesa. Ni a los directivos o empleados españoles (ni, por otra parte, a sus colegas o superiores japoneses) se les forma en diferencias de valores, expectativas o hábitos entre empleados japoneses y extranjeros. Idéntica conclusión se desprende del *Libro Blanco de las empresas japonesas en España*, recientemente publicado por Shacho Kai, asociación que engloba a directores generales y presidentes de empresas en España con un mínimo de un 10% de capital japonés.

## **¿Cómo se estructura este libro?**

En la primera parte se analizan las últimas tendencias en el ecosistema empresarial japonés, la evolución de la economía y la historia.

La segunda parte consiste en una serie de recomendaciones prácticas para trabajar eficientemente con colegas, superiores,

socios o clientes japoneses, extraídas de seis entrevistas a directivos españoles de empresas japonesas.

Entre los aspectos positivos de la cultura de trabajo de los japoneses, los entrevistados valoran muy favorablemente la estabilidad laboral; la exquisita atención al empleado y al cliente; la exhaustiva formación dentro de la empresa; la visión a largo plazo, el cuidado por el detalle, que se traduce en altos estándares de calidad, y el compromiso absoluto hacia la mejora constante.

Entre los principales retos o dificultades, destacan ante todo el proceso de toma de decisiones, que requiere de consensos amplios y que, por su complejidad, ralentiza a las empresas japonesas en un entorno global cada vez más veloz y volátil; la excesiva burocracia o necesidad de reportar o informar a las centrales; la preeminencia de la protección al empleado por encima de criterios de eficiencia, o la naturaleza indirecta de la comunicación.

Cualquiera que se proponga interactuar con japoneses debería tener en cuenta las diferencias culturales en materia de comunicación. En un artículo publicado por la revista *Japan Today* (6 de abril de 2018), Kenya Yoshino, profesor de Liderazgo, Recursos Humanos y Gestión Intercultural en la escuela japonesa de negocios GLOBIS, señalaba que la sociedad japonesa siempre ha valorado la cohesión, la armonía, y todo lo que hay de implícito en la comunicación. En buena medida, afirmaba Yoshino, las reuniones en las compañías japonesas son escenificaciones de decisiones ya adoptadas entre bastidores. Por ello, intervenir en ese tipo de reuniones protocolarias para expresar objeciones de última hora u opiniones personales podría alterar el tan preciado consenso o armonía (*wa*), por muy buenas que sean las intenciones del que se atreva a hacerlo.

La tercera parte recoge las seis entrevistas ya mencionadas, que Álex Fernández de Castro ha conducido entre septiembre de

2017 y mayo de 2018. Los entrevistados son Marta Marsal, directora de Recursos Humanos de Epson Ibérica; Miquel Àngel García, director general regional para el sur de Europa de Olympus; Antonio Alcalá, en el momento de la entrevista director general de Fujifilm España y Portugal; Jorge Lasheras, exdirectivo de Yamaha Motor Europe y Yamaha Motor España entre 1975 y 2010; Jorge Calvo, que entre 1985 y 2016 fue *Executive Officer* y presidente de la división Global Supply Chain Management de Roland DG en Japón, después de ser presidente y consejero delegado de la compañía en España y en Europa; y Pedro Navarrete, que fuera vicepresidente sénior en Sony Europa y presidente y director general de Sony España e Iberia entre 2003 y 2010.

La cuarta parte recoge las conclusiones de un estudio cuantitativo sobre diferencias culturales con los japoneses, a partir de una encuesta distribuida entre empleados españoles de 33 empresas japonesas, que ha coordinado Jorge Calvo, y que éste ha analizado conjuntamente con Pedro Navarrete.

A modo de despedida, completa el volumen un breve epílogo, un anexo con las prácticas a adoptar y a evitar cuando se trabaja con japoneses y una bibliografía recomendada, para profundizar en la cuestión de la cultura corporativa nipona.

## **¿A quién va dirigido este libro?**

Como ya se ha apuntado, este libro pretende ser de ayuda a cualquier profesional español o extranjero que trabaje o colabore con japoneses, y facilitar su mutuo entendimiento. Tanto los autores como los entrevistados hemos constatado las diferencias entre ambas culturas, y la necesidad de una guía de cultura corporativa japonesa.

Creemos que también puede ser de interés para los que sientan curiosidad por Japón y quieran avanzar en el conocimiento de

una cultura tan diferente, de un país que desarrolla tecnología punta, y que paradójicamente, al preservar con tanto celo su cultura milenaria, justifica la aureola de misterio que siempre lo ha rodeado.

Con este libro esperamos aportar nuestro grano de arena al conocimiento de la cultura empresarial japonesa y ser de utilidad a otros profesionales.

**Álex Fernández de Castro, Jorge Calvo y Pedro Navarrete**

Barcelona, junio de 2018

## **Parte I**

# **Japón: actualidad empresarial, economía e historia**

Esta parte consta de tres capítulos. En el primero, se analizan la actualidad empresarial de Japón y algunos de los cambios que se han ido produciendo, en años recientes, entre las compañías japonesas. El segundo aborda la evolución de la economía de Japón, con algunos apuntes macroeconómicos: el estancamiento entre 1990 y 2014, el impacto de las dos grandes crisis (la global de 2008 y el terremoto y accidente de Fukushima en 2011) y la evolución de los principales indicadores económicos, políticas monetaria, fiscal y comercial, e índice Nikkei. El tercero se dedica a resumir la milenaria historia de Japón, incluyendo unos apuntes sobre alguno de sus rasgos culturales.

# Actualidad empresarial

A unas décadas triunfales, las de los años 60, 70 y en especial los 80 del siglo XX, en las que Japón llegó a ocupar una posición de liderazgo y dominio a nivel mundial, siguieron años de recesión, deflación y cierta pérdida de influencia, durante la última década del pasado siglo y los primeros años del actual. A pesar de continuar siendo la tercera economía del mundo, lleva más de veinte años de economía estancada, sin crecimiento. El mercado doméstico ha alcanzado un nivel de madurez notable. Hace años el consumo interno era un motor fundamental de crecimiento. Ahora, no decrecer ya se considera una buena noticia.

## ¿Hacia un nuevo modelo de *management*?

Japón ha perdido mordiente y competitividad, fundamentalmente porque, en los mercados donde reinaba sin demasiada oposición, han surgido nuevos competidores como Corea, China o Taiwán. Su modelo de *management*, que un día se consideró ejemplar, ha perdido velocidad en su desarrollo y hay aspectos que debería actualizar, como por ejemplo, poner un énfasis todavía mayor en el cliente o el consumidor, conocer y adaptar nuevos sistemas de gestión y reforzar el sentido de liderazgo estratégico.

También es posible que la velocidad con la que ha irrumpido la globalización les haya perjudicado. Su mente está más orientada al mercado doméstico (no olvidemos que son una isla y en su historia este hecho ha pesado mucho) y parece que no han acabado de adaptarse a un entorno más interrelacionado; sirva como ejemplo su falta de orientación a considerar una cadena de suministro global.

Tal vez el símbolo más potente de la crisis del modelo japonés fue la irrupción en Nissan de Carlos Ghosn, a quien la revista

*Fortune* nombró *Asia Businessmen of the Year* en 2002. En Mayo de 1999, Renault había adquirido el 36,8% del fabricante de automóviles japonés. En ese momento, Nissan tenía una deuda acumulada de 20 000 millones de dólares. Ghosn, que en 1996 había sido contratado por Renault como vicepresidente ejecutivo a cargo de compras, fue el encargado de hacer que Nissan volviera a la senda del crecimiento. En octubre de 1998 anunció su *Nissan Revival Plan*, que implicaba el despido de 20 000 trabajadores y el cierre de cinco plantas en Japón; en tan solo doce meses consiguió revertir la situación. En el año 2000, Nissan ya registró beneficios brutos por valor de 2700 millones de dólares, y en tres años se había situado entre los fabricantes de coches más rentables del mundo.

La conclusión parecía obvia: la cultura corporativa japonesa tradicional había quedado obsoleta. El empleo de por vida, la incapacidad de tomar decisiones de forma veloz o la sobreprotección hacia los propios mercados o empleados, era una cosa del pasado. Lo único que las multinacionales japonesas tenían que hacer era adoptar prácticas empresariales occidentales, y llegado el caso, ponerse en manos de CEO extranjeros.

Sin embargo, los cambios profundos nunca son ni tan fáciles, ni tan rápidos. España es un ejemplo tan bueno como cualquier otro. Desde la muerte del dictador Francisco Franco en 1975, el país se ha transformado de forma espectacular. En 1986 accedió a la Comunidad Económica Europea (actual Unión Europea). En el 92 organizó con éxito unos Juegos Olímpicos, y en la década de los 2000, multinacionales o profesionales españoles consolidaron su presencia mundial en sectores tan diversos como la moda, la banca, las infraestructuras, el cine, la gastronomía o el deporte. Sin embargo, en lo esencial, siguen presentes muchas de las señas de identidad que siempre han definido a España: para lo bueno, la tolerancia, la creatividad

o la naturalidad. Para lo menos bueno, la irracionalidad horaria, la poca atención al detalle o la improvisación.

En el ámbito de las empresas japonesas, los cambios también se han ido sucediendo a menor velocidad de lo que cabía esperar. En diciembre de 2007, tras casi dos décadas de decrecimiento económico en Japón, la revista británica *The Economist* publicó un interesante estudio realizado en colaboración con el King's College London y la prestigiosa universidad Waseda de Tokio. El objetivo del mismo era comprobar si las empresas japonesas habían adoptado modelos empresariales occidentales. Se analizaron 723 compañías, de las que el 42% consideraba que se habían mantenido fieles al modelo de empresa japonesa tradicional. Las que habían avanzado más en la senda de la occidentalización (un 24%), consideraban que habían adoptado un modelo híbrido entre ambas culturas. El 34% restante afirmaba encontrarse en un punto intermedio entre el primer y el segundo grupo.

En 2003, el mismo Carlos Ghosn, poco después de asombrar al mundo con sus logros, participó en una videoconferencia con la escuela de negocios ESADE, en la que afirmó que le estaba costando mucho introducir ciertos cambios en Nissan, pese a haber demostrado de manera tan incontestable lo efectivo de sus métodos: los directivos de mayor edad no aceptaban ser dirigidos por otros más jóvenes y las mujeres no se postulaban para puestos de responsabilidad.

## **El empuje de las nuevas empresas japonesas**

Es innegable que algunas empresas japonesas han perdido impacto o influencia global, en particular en los sectores de la tecnología o de la electrónica de consumo. Sin embargo, nuevas empresas como Rakuten o Uniqlo, de reciente irrupción en España, son testimonio de la capacidad de reinención de la

industria japonesa. Otras compañías han reaccionado adaptando o cambiando el modelo comercial, de un B2C a un B2B. Sirva como ejemplo el gran número de empresas *hidden champions* (campeones ocultos) en la economía nipona. Son empresas medianas, de no más de 300 empleados, que demuestran una ventaja competitiva imbatible. Puede ser un material único, o un proceso, o un componente. Se especializan en esa única ventaja y son capaces de mantenerla en el tiempo.

Mientras algunas compañías dejan de marcar tendencia, otras se abren paso de forma tan rutilante como desacomplejada. No se vislumbra en España un futuro inmediato sin empresas japonesas innovadoras, o sin españoles interesados en trabajar en ellas.

## **La tendencia a la recentralización y sus consecuencias**

A todos los cambios ya mencionados, se suma la creciente distancia entre las delegaciones en España y las centrales en Japón, que es donde se toman la mayor parte de las decisiones. En los últimos años, las empresas japonesas han tendido a la recentralización: cada vez hay menos japoneses en las sucursales, delegaciones o filiales extranjeras. Las oficinas en España, donde es frecuente que no haya ni un solo empleado japonés, reportan a las sedes europeas, que ya suelen contar con directivos japoneses, y son éstas, a su vez, las que reportan a Japón.

A la hora de elaborar un libro como éste, y de plantearnos su utilidad, era obligado preguntarse hasta qué punto, en un mundo cada vez más global e interconectado, se ha diluido la identidad japonesa en las multinacionales niponas. En este sentido, creemos que las diferencias culturales entre los empleados o directivos españoles y japoneses siguen siendo un factor a tener en consideración. Las empresas japonesas están cambiando, pero como ya se ha apuntado, lo hacen lentamente y de forma parcial

en el mejor de los casos. Algunas de las que se han puesto en manos de un CEO extranjero se han replegado al cabo de poco tiempo, y han vuelto a colocar al timón a un japonés. Por otro lado, que los empleados o directivos de las multinacionales japonesas en España tengan un contacto limitado con sus superiores japoneses, no hace menos oportuno este libro. Como afirma Miquel Àngel García, director general regional para el sur de Europa de Olympus, en una de las entrevistas que aquí publicamos: «Aunque no trates con ellos directamente, la cultura japonesa te llega, porque imbuye a toda la compañía, trabajas con gente que trabaja para ellos, y que se comporta como tal».

## **Empresas japonesas en España, últimas tendencias**

En lo que respecta a nuevas tendencias de las empresas japonesas con presencia en España, si bien algunas de las compañías están concentrando recursos de gestión y administrativos en sus sedes centrales europeas, manteniendo en España la actividad comercial, de marketing y servicio, el interés de las corporaciones japonesas por invertir en nuestro país no ha decrecido, sino que se ha transformado. Si antes el interés era local, ahora el objetivo es mantener presencia en España para disponer de una plataforma de acceso a los mercados Iberoamericanos y de Oriente Medio, gracias a una complementariedad cultural en el primer caso, y por una afinidad institucional y presencia empresarial en el segundo. Esto ocurre especialmente en las áreas de construcción de ingeniería civil en grandes infraestructuras, energía, telecomunicaciones, centros de datos y comercio electrónico.

Por un lado, existe una tendencia importante desde hace varios años a realizar adquisiciones de compañías españolas, ya sean consolidadas o de reciente creación, donde las corporaciones japonesas aportan tecnología y financiación, y las españolas experiencia de campo y el vínculo relacional con los clientes.

Los grandes *keiretsu* japoneses —o conjuntos de empresas con relaciones comerciales y participaciones entrelazadas— lideran esta estrategia de regionalización. También nos encontramos con la adquisición de compañías españolas relacionadas con internet, tanto centros de datos, como empresas de comercio electrónico, con el fin de adquirir activos tangibles —instalaciones—, e intangibles: conocimiento, fondo de mercado, talento...

Las asociaciones estratégicas entre grandes compañías españolas, especialmente de ingeniería civil, y las corporaciones japonesas están de plena actualidad con grandes proyectos como el Canal de Panamá, aeropuertos, puertos, líneas de infraestructuras, ferrocarril de alta velocidad, energías renovables, agua, gas, etc. En este caso, los *keiretsu* valoran en alto grado a las compañías españolas por su demostrada experiencia y presencia internacional, sus recursos humanos y conocimiento del terreno «a pie de obra». Y estos *keiretsu* ponen a disposición de las compañías españolas su capacidad financiera y todo el ecosistema de la corporación formado por miles de empresas, muchas de ellas de alta tecnología, que aportan un alto valor competitivo a los proyectos.

Por último, en estrategias de comunicación y marketing, para llegar a los mercados mencionados pero también con el objetivo de llegar al público objetivo en Japón, las empresas niponas se posicionan como marca global en su país de origen, siendo éste el caso del patrocinio por parte de la empresa de comercio electrónico Rakuten del Fútbol Club Barcelona, y de Wuaki.tv, una *startup* española que creó una plataforma de videoclub *online*.

## Los autores



**Álex Fernández de Castro** vivió en Japón entre 1992 y 1996, donde fue presentador y guionista de la Corporación Pública de Radio y televisión NHK. En la actualidad imparte cursos de idiomas, ciencias sociales y sesiones de Interculturalidad en ESADE, y colabora con la consultoría Japan Intercultural Consulting. Es licenciado en Derecho y máster en Didáctica de la Lengua.



**Jorge Calvo** trabajó entre 1985 y 2016 en Roland DG. Fue presidente y consejero delegado en España, presidente y consejero delegado en Europa, Oriente Próximo y África, y *Executive Officer* y presidente de la división SCM en la central de Tokio. Ahora es vicedecano de la escuela de negocios GLOBIS en Japón, profesor asociado en ESADE y asesor en estrategias de transformación de modelos de negocios digitales en empresas japonesas y españolas. Es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.



**Pedro Navarrete** trabajó en Sony entre 1988 y 2012. Fue presidente ejecutivo de Sony Iberia (España y Portugal) y más tarde vicepresidente sénior de Sony Europa. En la actualidad es *managing partner* de mTH-3 *make things Happen*, empresa dedicada al cambio corporativo, compartiendo su tiempo con labores de enseñanza e investigación en la Universidad. Es doctor en Economía.

# Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.