



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CASO DE NEGOCIO INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS  
DE WATABE WEDDING CORPORATION: LLEVANDO SERVICIOS  
NUPCIALES DESDE JAPÓN AL MUNDO**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

**HANNA MICHELLE TOBAR HERRERA**

**PROFESOR GUÍA:**  
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
CLAUDIO MORÁN OVALLE  
LEONARDO VIDAL URIBE

SANTIAGO DE CHILE  
2015

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO  
DE: Magister en Gestión para la Globalización  
POR: Hanna Michelle Tobar Herrera  
FECHA: 30 de marzo de 2015  
PROFESOR GUÍA: Enrique Jofré Rojas**

**Internacionalización de los Servicios de Watabe Wedding Corporation:  
Llevando Servicios Nupciales desde Japón al Mundo**

El caso de negocio desarrollado en el presente documento tiene como objetivo principal la elaboración de una herramienta académica que permita trabajar contenidos relacionados a procesos de internacionalización, globalización y crecimiento de empresas, con un enfoque especial en Japón y el mercado asiático. Este caso se sitúa en la industria de bodas -la cual hoy en día mueve anualmente cerca de USD\$300 mil millones a nivel global-, ilustrando el complejo escenario de crecimiento de Watabe Wedding Company, empresa nipona líder en su mercado, la cual se ha expandido rápidamente en los últimos diez años poseyendo en la actualidad 76 sucursales en Japón y 31 en el exterior, contando con poco más de 2.000 empleados y realizando cerca de 25.000 bodas anualmente tanto en Japón como en el extranjero.

Para llevar a cabo este trabajo, se utilizó una metodología basada principalmente en los lineamientos y recomendaciones de la Harvard Business School, expertos en el desarrollo de casos de negocios, y del centro de Business Communication de la Universidad de Notre Dame. Para la recopilación de la información se visitó y entró en contacto directo con personal de las oficinas de la empresa ubicadas en Karasuma-dori, Kioto, Japón.

A nivel de resultados obtenidos, se puede mencionar el entendimiento de las dinámicas de la industria global y local, la identificación de los factores que han impulsado -y limitado- el crecimiento de la empresa, y las estrategias de expansión que finalmente se han seguido, incluyendo la integración vertical y horizontal de la compañía. Especial importancia adquiere el crecimiento internacional de la empresa con foco en Asia Oriental, por ejemplo en China, dado el potencial que representa este mercado. Asimismo, se relevaron las características de la empresa que le han permitido alcanzar su éxito, destacando la excelencia en la calidad de los servicios ofrecidos, entendiéndose para ello el concepto de *omotenashi*, fundamental para comprender la cultura de entrega de servicios particular existente sólo en Japón. Al mismo tiempo se resalta el compromiso de la empresa con la capacitación adecuada de sus empleados para poder mantener su ventaja competitiva.

Complementario al caso de estudio, se desarrolló una nota docente donde se analiza la estrategia de globalización de la empresa, proponiendo el uso del ADDING Value Scorecard, que ayuda a decidir si globalizar la empresa creará o no valor para la misma; la aplicación del CAGE Distance Framework, el cual permite identificar diferencias o “distancias” entre países; el modelo de las 6 Dimensiones culturales de Hofstede y el empleo del modelo de 8 factores para un cambio exitoso desarrollado por John P. Kotter.

Finalmente, se recomienda a la empresa especial atención sobre la competencia local, que ha aumentado su eficacia en el último tiempo, así como la revisión de su estrategia de integración vertical, puesto que la inclusión de actividades no pertenecientes al core del negocio parecieran estar disminuyendo su capacidad de respuesta. Al mismo tiempo, es importante la reformulación de sus estrategias de marketing, en especial aquellas dirigidas a captar clientes extranjeros.

**THESIS EXECUTIVE SUMMARY TO OBTAIN THE  
DEGREE OF:** Global Master of Business Administration  
**BY:** Hanna Michelle Tobar Herrera  
**DATE:** March 30<sup>th</sup>, 2015  
**ADVISOR:** Enrique Jofré Rojas

**Internationalization of Watabe Wedding Corporation Services:  
Bringing Wedding Services from Japan to the World**

The business case presented on this document has as its main goal to build an academic toolkit to understand subjects related to internationalization processes, globalization and companies growth, with a special focus on Japan and the Asian market. This case is placed on the wedding industry -which nowadays generates per year near US\$300 billion globally-, illustrating the complex scenario of Watabe Wedding Company growth, a Japanese enterprise leader in the market, which has rapidly expanded in the last ten years, currently owning 76 branches in Japan and 31 abroad, counting with over 2.000 employees and performing near 25.000 weddings per year in Japan and overseas.

To carry out this work, a methodological framework based on the guidelines and advices of the Harvard Business School -experts in business case studies development- and from the Business Communication Center of the University of Notre Dame were used. Information was gathered by visiting the enterprise and contacting with its office staff from the branch located in Karasuma-dori, Kyoto, Japan.

Among the results obtained from the case, it is included the understanding of the dynamics on the local and global industry, the identification of enterprise limitations and growth drivers, and the expansion strategies implemented, involving vertical and horizontal integration. Special relevance acquires the international growth focused on Eastern Asia, for instance in China, due to this market potential. Moreover, enterprise key elements to achieve success are revealed, remarking the quality excellence in offered services, built under the concept of *omotenashi*, which is fundamental to understand a customer service culture only available in Japan. Furthermore, the company commitment to employees training in order to keep its competitive advantage is also highlighted.

Complementary to this case, teaching notes were added to analyze the Watabe Wedding globalization strategy, applying the ADDING Value Scorecard, framework developed to assess whether a choice of moving globally will add value or not to the enterprise; the CAGE Distance framework, which allows to identify differences or “distance” between countries where the company wants to move in; the Hofstede’s 6 cultural dimension model and John P. Kotter’s 8-step process for successful change management.

Finally, considering the presented information, it is advised to the company to keep special focus on the local competition, which has increased its effectiveness in recent times. Also it is recommended reviewing its strategy of vertical integration, given that the inclusion of non-core business activities appears to be declining their responsiveness. At the same time, it is important to reformulate their marketing strategies, especially those aiming to attract foreign customers.

## DEDICATORIA

*A Kami sama.*

*A mi Abuelita, Eliana Miranda.*

*A mis padres, Eduardo Tobar y María Angélica Herrera.*

*A todos con quienes trabajé antes del MBA, pues esas experiencias fueron las que me permitieron llegar aquí y también aportar a mi curso.*

*A mis compañeros del GMBA 2013, los mejores por lejos!.*

*A mis compañeros en la Universidad de Queensland, de quienes aprendí muchísimo cada día.*

*Y especialmente a mi esposo, mi beta, mi querido Javier, que ha estado siempre a mi lado, en cada paso de esta aventura, en las buenas, las malas y las peores...siempre juntos.*

# AGRADECIMIENTOS

Primeramente deseo dirigir mis sinceros agradecimientos a Watabe Wedding Company, quienes me ofrecieron su apoyo en este proyecto. En especial quisiera agradecer a Mie Watanabe san, Wedding Planner perteneciente a la sucursal de Kioto ubicada en Karasuma-dori, quien ofició de contacto con la empresa, respondiendo mis dudas e inquietudes durante todo el proceso de realización de este trabajo. Agradezco profundamente su buena disposición y constante ayuda.

En relación a este magíster del cual me gradúo, creo que el Global MBA no hubiera sido lo mismo sin los tremendos profesores que tuvimos la suerte de tener. Especiales gracias quiero dar a Carlos Vignolo por darnos la oportunidad de empezar el MBA con otra mirada, creando nuestra propia identidad como delfines y como grupo; a Marcelo Olivares, por ofrecernos clases de un nivel altísimo, sinceramente jamás pensé que me pudiera llegar a gustar la Gestión de Operaciones...hasta que tuvimos clases con él; y a Sebastián Conde, por darnos unas increíbles clases de Gestión del Cambio, enriquecidas con su experiencia y herramientas ofrecidas que serán muy útiles en nuestro futuro.

Indudablemente tampoco hubiera sido lo mismo esta aventura sin los 53 que formaron la Generación 2013. Aprendí muchísimo de las experiencias y actitudes de cada uno de ellos. Este programa ha sido totalmente enriquecido por todos los momentos donde compartimos experiencias, dudas, comentarios, objeciones y opiniones, dándome fuerza para seguir adelante al ver la garra que tiene nuestra generación.

Agradecimientos especiales a mi familia, quienes me han apoyado desde el inicio de este magíster, y han gastado hartos dólares en pastelitos y chocolates desde que inicié mi tesis...

Finalmente los más grandes agradecimientos van para mi beta, quien me ha ayudado desde un inicio en cada paso, dándome su siempre valiosa opinión (y especialmente ayudándome a mejorar mi writing)...sin ti nada de esto hubiera tenido el mismo brillo.

# Tabla de Contenido

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. OBJETIVOS .....	2
1.1.1. OBJETIVO GENERAL .....	2
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.2. METODOLOGÍA .....	3
<b>CAPÍTULO 2 CASO DE NEGOCIOS</b> .....	<b>4</b>
2.1. LA INDUSTRIA MUNDIAL DE LAS BODAS .....	4
2.2. WATABE WEDDING .....	6
2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA NUPCIAL JAPONESA ACTUAL .....	11
2.4. NEGOCIOS PRINCIPALES DE WATABE WEDDING GROUP .....	13
2.4.1. BODAS DOMÉSTICAS EN JAPÓN .....	14
2.4.2. NEGOCIO DE VESTIMENTA Y FOTOGRAFÍA .....	16
2.4.3. BODAS EN EL EXTRANJERO/NEGOCIOS GLOBALES CON FOCO EN ASIA .....	17
2.4.4. NEGOCIO DE BODAS EN CHINA (SHANGHAI) .....	20
2.5. ESTRUCTURA ACTUAL DE WATABE WEDDING .....	22
2.5.1. ROL DE LOS WEDDING PLANNERS Y PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA .....	23
2.6. EXPANSIÓN DE LOS SERVICIOS JAPONESES HACIA EL EXTRANJERO .....	24
2.7. DESAFÍOS FUTUROS PARA WATABE WEDDING .....	27
<b>CAPÍTULO 3 TEACHING NOTE</b> .....	<b>29</b>
3.1. RESUMEN DEL CASO .....	29
3.2. PREGUNTAS SUGERIDAS PARA TRABAJO PREVIO DE LOS ALUMNOS .....	29
3.3. OBJETIVOS DE ENSEÑANZA .....	29
3.4. LÍNEA DE TIEMPO DE LA CLASE .....	30
3.5. ANÁLISIS DEL CASO .....	30
3.5.1. FACTORES QUE PRODUCEN VALOR PARA WATABE WEDDING EN SU DECISIÓN DE GLOBALIZARSE Y DRIVERS DE CRECIMIENTO DE LA COMPAÑÍA .....	30
3.5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EXPANSIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA .....	33
3.5.3. GESTIÓN DEL CAMBIO ORIENTADA AL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE WATABE WEDDING .....	38
3.5.4. ENFOQUE DE ATENCIÓN JAPONÉS VS ENFOQUE OCCIDENTAL (TOMANDO A CHILE COMO EJEMPLO) .....	40
3.6. RESUMEN DEL CASO .....	41
<b>CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES</b> .....	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>47</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>51</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo de Negocio de Watabe Wedding.....	10
FIGURA 2: Watabe Wedding Group.....	15
FIGURA 3: Estrategias de Crecimiento en el Mercado Local.....	16
FIGURA 4: Negocios Principales de Watabe Wedding.....	21
FIGURA 5: Gobierno Corporativo y Sistema de Control Interno del Grupo Watabe.....	22
FIGURA 6: Modelo de Consideración a los demás.....	26
FIGURA 7: Comparación de las 6 Dimensiones de Hofstede en China, Hong Kong, Japón, Corea del Sur, Singapur y Taiwán.....	36

# Capítulo 1

## Introducción

La motivación de la presente tesis es desarrollar un caso de negocios que describa las decisiones estratégicas de internacionalización tomadas por la compañía Watabe Wedding, organización que se describe a continuación.

En el año 1953 en Kioto, Fuji Watabe fundó Watabe Wedding (*Watabe Ishoten*) como una compañía que ofrecía servicios de arriendo de trajes de novios, con la intención de ayudar a los jóvenes a lograr su sueño de casarse durante el periodo de postguerra.

La compañía evolucionó con los años transformándose en una gran empresa manufacturera de ropa para novios abriendo sus primeras filiales en el extranjero en 1973. Con el avance del negocio la empresa finalmente se transformó en una corporación que ofrecía no sólo alquiler de ropa de novios, sino que servicios completos de organización y realización de bodas, incluyendo planificación de bodas, recepciones, iglesias y templos propios, conexión con otros templos, selección de ropa, maquillaje y peinado, sesiones fotográficas y planeación de viajes, entre otros, todos ellos personalizados para clientes locales (japoneses) y extranjeros. Así, la empresa pasó a convertirse en Watabe Wedding Corporation en 1996, abriéndose al mercado accionario.

Desde su fundación en 1953, Watabe Wedding Co. se ha esforzado por convertirse en una corporación nupcial líder en el mundo, bajo la filosofía de crear estilos de vida maravillosos y ofrecer un momento imperecedero en la memoria de sus clientes. Sin embargo, la disminución de las tasas de natalidad en Japón junto con el estancamiento del crecimiento de la economía han tenido un impacto en el número de bodas, el cual disminuye año a año. La última gran alza de bodas se dio alrededor del año 2001, donde se contaba con un promedio de alrededor de 800.000 bodas al año, número que en 2008 bajó a cerca de 726.000.<sup>1</sup>

Si bien el Grupo de bodas Watabe sigue manteniendo una posición de mercado privilegiada en cuanto a cantidad de bodas realizadas (cerca de 25.000 al año, considerando mercado nacional e internacional), la cuota de mercado local de matrimonios celebrados de las cuatro mayores empresas en la industria es sólo de alrededor del 10% (siendo un 4% de Watabe Wedding). En otras palabras, el negocio de bodas en Japón está muy fragmentado, con hoteles, palacios/templos y empresas regionales con servicios de boda integrados, cada una realizando varios cientos de bodas al año. En este sentido la empresa está realizando esfuerzos mediante la formación de alianzas estratégicas y M&A con diferentes empresas relacionadas, entendiendo que el mercado local aún está en proceso de maduración.<sup>2</sup>

Así, con el objetivo de ampliar sus servicios, Watabe Wedding se ha afiliado a corporaciones de servicios nupciales, incluyendo a Meguro Gajoen en 2004 y Mielparque Corporation en 2010, formando Watabe Wedding Group.

Por las razones anteriormente mencionadas ha sido relevante comenzar a ver alternativas de expansión en el extranjero, considerando por ejemplo que hoy en día la población asiática está en aumento y que el mercado de bodas, en especial del este asiático está en crecimiento.

Definir una nueva estrategia de negocios se transformó en una decisión crucial para la compañía, y siendo la fortaleza de Watabe Wedding su experiencia acumulada en la entrega de servicios de calidad y su red global de oficinas para bodas en el extranjero, la alta dirección de la empresa se enfrentó a la decisión de si debían focalizar esfuerzos en ofrecer servicios de bodas (domésticas o internacionales) sólo a japoneses o ampliar su target market dirigiéndose también a clientes extranjeros.

Actualmente, aprovechando las oficinas ya instaladas en varios países de Asia y queriendo alcanzar competitividad en costos, basados en el aumento de la cantidad de servicios a ofrecer, el énfasis de la compañía a futuro está en bodas en el extranjero, en particular en los mercados de Asia Oriental, apareciendo como una empresa activa a escala mundial que puede proporcionar servicios especializados de boda tanto en Japón como en varios países del mundo.

Hoy en día las oficinas centrales de Watabe Wedding están ubicadas en Kioto, Japón. El Grupo tiene 76 filiales en el país y 31 en el extranjero (Ver Anexo 10 a y b), incluyendo instalaciones para bodas, tiendas y fábricas, contando con poco más de 2.000 empleados a lo largo del mundo.

## ***1.1. Objetivos***

### ***1.1.1. Objetivo General***

Mediante la elaboración de un caso de negocios, describir y analizar la decisión de Watabe Wedding Corporation de internacionalizarse, expandiendo sus servicios nupciales principalmente en Asia Oriental.

### ***1.1.2. Objetivos Específicos***

1. Levantar información corporativa de la empresa que incluya como mínimo su historia, estructura, estrategias de negocios seguidas, información financiera y de gestión de recursos humanos en la organización.
2. Organizar y presentar la información de manera que se entiendan las características de la empresa, junto con la línea de eventos afrontados por la misma.
3. Analizar la información dispuesta y las decisiones estratégicas que los llevaron a decidir expandirse, llevando sus servicios fuera de Japón.
4. Discutir los actuales retos de la empresa y expectativas de futuros desafíos en el corto plazo.
5. Elaborar la teaching note correspondiente del caso.

## ***1.2. Metodología***

Para llevar a cabo los objetivos anteriormente planteados se utilizará una estructura de caso de negocio basada en los lineamientos y recomendaciones de la Harvard Business School, expertos en el desarrollo de casos de negocios<sup>3</sup>, junto con recomendaciones elaboradas por el centro de Business Communication de la Universidad de Notre Dame<sup>4</sup>. Todo esto adaptado a las necesidades específicas del caso de estudio en cuestión.

Posterior a la presentación del caso de negocio se desarrollará una teaching note, cuyo fin es entregar soporte a los docentes al momento de presentar el caso a ser analizado por los estudiantes. De esta manera, se sugieren preguntas para el trabajo previo de los alumnos, se recomienda una línea de tiempo para la realización de la clase y se entregan herramientas para analizar el caso abordándolo desde el punto de vista de la internacionalización y gestión del cambio, incluyendo el ADDING Value Scorecard y el modelo CAGE Distance Framework, ambos propuestos por Pankaj Ghemawat, y el modelo de 8 factores para un cambio exitoso desarrollado por John P. Kotter.

Por otra parte, en relación a la información de la compañía, para tomar contacto con la empresa Watabe Wedding en septiembre de 2014 se visitó una de sus oficinas principales ubicada en Kioto (Kyoto Wakon, 361 Demizu Agaru Okakuencho, Karasumadori, Kamigyo-ku). Allí se estableció el primer contacto y se presenció en detalle la manera en que se realizan los servicios de bodas, incluyendo el apoyo durante la vestimenta de los novios, la ceremonia en sí y posterior sesión de fotos. Para la realización de la ceremonia se visitó a su vez el templo Kamigamo (上賀茂神社), patrimonio de la humanidad (UNESCO) ubicado al norte de Kioto, el cual es una de las locaciones propuestas por la empresa para la realización de las bodas. Una vez obtenida la aprobación de la empresa para la realización de la tesis, se acordó el contacto directo con una funcionaria perteneciente a la oficina visitada, con el cargo de Wedding Planner, Mie Watanabe san, quien es el nexo con el management de la compañía.

# Capítulo 2

## Caso de Negocios

### **Internacionalización de los Servicios de Watabe Wedding Corporation: Llevando Servicios Nupciales desde Japón al Mundo**

*“Definimos el principio básico de nuestra gestión como la creación de una cultura de vida sofisticada, a través de servicios cordiales y propuestas bien desarrolladas. Para hacer realidad estos principios, nos comprometemos con todo nuestro corazón en ir más allá, sobrepasando toda asistencia para construir ese día irremplazable para nuestros clientes, dando forma a sus ideas de las maneras más asombrosas y magníficas que nadie más podría ofrecer [...] Perteneciendo y sintiendo una responsabilidad con esta industria durante años, proponemos una nueva estructura y valores que puedan ayudar a cada empleado a utilizar tales creencias y hacer realidad los sentimientos que los clientes quieren transmitir. Watabe Wedding Group está listo para enfrentar ese desafío, esperando con interés la oportunidad de servir a sus clientes.”*

– Hidetoshi Watabe (渡部秀敏), CEO de Watabe Wedding Group

A finales del año 2006 el número de parejas casadas en Japón fue de 732.000, siendo un 2,5% mayor que el año anterior. Sin embargo, la tasa decreciente de nacimientos -que ha llevado al envejecimiento de la población-, junto con una disminución en el número de matrimonios eran factores que todos los ejecutivos de empresas que ofrecen servicios de bodas en Japón ya tenían en mente. En esas condiciones de mercado Hidetoshi Watabe asumió la presidencia de Watabe Wedding Company el año 2008.

#### **2.1. LA INDUSTRIA MUNDIAL DE LAS BODAS**

En cada país, en cada cultura del mundo existen diferentes tradiciones y rituales para llevar a cabo una boda; sin embargo, con la apertura de las economías y el proceso de globalización muchas culturas han adoptado costumbres traídas de otros lugares, en especial el estilo occidental de la “novia de blanco”. En este contexto, se estipula que la industria nupcial nació en los años '20 en Estados Unidos, definiendo los estándares actuales de la estructura de una boda, como ceremonia, recepción, vestimenta, joyas y catering, entre otros. Dichas tradiciones han sido exportadas con fuerza a través de la televisión, cine y cobertura internacional de matrimonios de celebridades por los medios. Se puede decir entonces que el nacimiento de esta industria es resultado del desarrollo económico y globalización cultural.<sup>5</sup>

Hoy en día la industria global de ceremonias nupciales está formada por miles de compañías heterogéneas y segregadas, pero la cantidad de dinero que mueven es sustancial, y más aún, la tendencia indica que va en aumento, incluso a pesar de la inclinación de muchas parejas en diferentes países a evitar el casamiento o sostener tradiciones religiosas, dado que ha aumentado la cantidad de dinero que se gasta en cada evento. Ya en 2007 los gastos agregados en bodas a nivel mundial fueron estimados en USD\$161 mil millones.<sup>6</sup> Entre 2008 y 2010 las cifras decayeron debido a la recesión económica; sin embargo, rápidamente volvieron a crecer y se estima que en la actualidad el ciclo de operación anual de la industria global asciende a unos USD\$300 mil millones. Además, una parte sustancial de este resultado se debe a bodas realizadas en destinos no locales, como playas, montañas, destinos exóticos, etc. Al mismo tiempo, el número de bodas que se celebran en localidades remotas crece un 10% cada año.<sup>7</sup>

Los grandes mercados al año 2011 fueron encabezados por Estados Unidos, con un gasto de USD\$161 mil millones, seguido por China con USD\$80 mil millones e India con USD\$40 mil millones.<sup>8</sup> Si miramos la realidad en USA, en 2012 la boda promedio -incluyendo recepción- costó poco más de USD\$28.000, y vale mencionar que en las zonas más ricas el costo es aún mayor. Por ejemplo, en Boston el precio medio de una boda fue de USD\$39,239 dólares; en Santa Bárbara, California, USD\$42,319 y en Manhattan, USD\$76.687 dólares. En otras palabras, muchas parejas están gastando en un sólo evento que dura un par de horas el equivalente a la matrícula de un año en la universidad, o lo que el estadounidense promedio gana en un año entero.<sup>9</sup> A modo ilustrativo, basta mencionar que la boda más cara de la historia (1981) protagonizada por Mohammed bin Zayed Al Nahyan, príncipe de Abu Dhabi, y la princesa Salama significó un gasto de la exorbitante suma de USD\$100 millones (actualizados al 2011).<sup>10</sup>

### *Proveedores*

Un importante motor de la industria nupcial es el mercado de los trajes para bodas, el cual se estima llegará a los USD\$56,5 mil millones a nivel mundial el 2015<sup>11</sup> y a USD\$66,6 mil millones el 2017<sup>12</sup>. Esta industria a su vez está fuertemente segmentada, con unas pocas cadenas de retail, miles de outlets, numerosas tiendas pequeñas independientes focalizadas en nichos específicos y muchos diseñadores involucrados en el diseño y manufactura de vestimentas y accesorios.<sup>13</sup>

El mercado es dominado por USA, Europa y Japón, constituyendo aproximadamente el 88% del market share. Los dos primeros concentran la mayor parte de esta cuota, dictando tendencias de moda seguidas por todo el mundo. Aunque el mercado japonés los sigue a distancia debido a su menor tamaño, éste ha presentado un enorme potencial de expansión en los últimos años.<sup>14</sup> Respecto a los precios de vestimentas para la ceremonia, estos varían de país en país, por ejemplo un vestido de novia promedio varía fácilmente entre los USD\$99 y USD\$12.000<sup>15</sup>, y un kimono de novia lujoso puede llegar a costar mucho más de USD\$30.000.

## *Demanda*

La industria nupcial evoluciona continuamente y de forma rápida, debido al cambio de preferencias de sus consumidores. Estas variaciones en el comportamiento se asocian no solamente a las tendencias de la moda, sino también a cambios generacionales. Por ejemplo, a principios de 1900 las parejas tendían a casarse al comienzo de sus 20s; sin embargo, mejores estándares de vida, aumento de mujeres en el mercado laboral (mayor ingreso por hogar) y la sofisticación traída por el crecimiento de la industria en sí, han llevado a que los casamientos en la actualidad se realicen principalmente al final de los 20s. Así, los novios de la *generación X* (1961-1981) tienden a casarse cuando son económicamente más estables, por lo que ha aumentado el gasto realizado en la boda.<sup>16</sup>

Hoy en día los hijos de los *Baby Boomers*, mayoritariamente pertenecientes a la *generación Y* (principios de los '80- principios del 2000) (conocida como la generación del milenio o "*millennials*")<sup>17</sup> muestran una mayor disposición a pagar, basados en el ideal de "un evento que sucede una vez en la vida", por lo que incluso familias con bajo presupuesto están dispuestas a gastar sumas altísimas. Los gustos y preferencias de los *millennials* son los que definen el mercado de ropa nupcial actualmente, por lo que la industria tiene especial atención en sus cambios de actitudes.

## **2.2. WATABE WEDDING**

Cuando hace más de 60 años Fuji Watabe prestó por primera vez su kimono de novia, jamás se hubiera imaginado cómo tal acto iba a cambiar su futuro y el de miles de parejas de novios. Después de finalizada la segunda guerra mundial, Japón estuvo sumergido en la pobreza durante varios años, por lo que no había muchos trajes (kimonos) para bodas disponibles. En este contexto Fuji Watabe decidió prestar (totalmente gratis) su traje de novia; sin embargo, la demanda era más grande. Es así como en 1953 ella decide crear en Kioto "*Watabe Ishoten*", una tienda que ofrecía arriendo de trajes de novios (Ver Anexo 1). El éxito de la compañía fue amplio y en 1964 fue fundada Watabe Wedding Ltda.

Durante los años '70 hubo una importante variación en el comportamiento de los consumidores; las preferencias de los novios japoneses cambiaron, comenzando el interés por las bodas estilo occidental<sup>18</sup>, un concepto fuertemente llamativo para las mujeres asiáticas, que ven en este tipo de ceremonias la oportunidad para sentirse como "princesas de cuento". Diversas tradiciones occidentales fueron exitosamente importadas, como por ejemplo la costumbre estadounidense de incluir en la ceremonia "velas de la unidad" en representación del nuevo vínculo. Vale mencionar que esta "tradicción" en verdad fue una idea creada por la industria nupcial de USA en los años '60, que se expandió ampliamente. En esta época la compañía pasó por un periodo de especialización en alquiler de ropa, tanto tradicional japonesa como occidental, evolucionando con los años y transformándose en una gran empresa manufacturera de vestimenta para novios cambiando su nombre a Watabe Clothing Store Corporation en 1971.

## *Expansión Internacional*

Ya en el año 1967 la empresa comenzó a hacer sus primeros esfuerzos para ofrecer no sólo arriendo de vestimenta, sino también servicios matrimoniales, llamados *Juko Den* (寿光殿). Sin embargo, también en esa época decidieron iniciar la expansión de sus sucursales hacia el extranjero, por lo que focalizaron sus esfuerzos de crecimiento en esta última estrategia. Su primera filial fue abierta en Honolulu, Hawai (1973), dada su importancia como destino turístico para los japoneses. Con esto Watabe se convirtió en la primera empresa de bodas japonesa en salir al mercado internacional.

A finales de los '70s y durante los '80s la compañía comenzó un periodo de fuerte expansión de sus redes domésticas, creando sucursales a lo largo del país. A mediados de los '80s, hubo otro cambio marcado en los consumidores, quienes empezaron a solicitar bodas más ostentosas. Sin embargo, por razones culturales, cada vez que un japonés se casa se ve en la obligación social de invitar no sólo a gran parte de su familia, sino también a su jefe, compañeros de trabajo y toda persona con la cual tenga algún tipo de responsabilidad o compromiso jerárquico, lo que conlleva a bodas con muchos asistentes y de alto costo. Estas circunstancias produjeron un incremento en el interés de las parejas en realizar bodas en el extranjero, pues aunque fuera caro llevar a la familia más cercana de viaje, seguía siendo más económico que financiar una boda en las condiciones anteriormente mencionadas. Además muchos argumentaban que esa era una buena oportunidad para pasar un tiempo de calidad en familia, que usualmente no se da.<sup>19</sup>

Así, acercándose a los años '90, Watabe Wedding empezó una fuerte expansión en el extranjero, principalmente a través de inversión greenfield, basándose en las preferencias de las parejas y familias, optando por destinos turísticos típicos escogidos por japoneses o locaciones que tuvieran ya sea alguna cercanía geográfica, bajos precios, disponibilidad de vuelos o facilidad de interacción cultural. De esta manera se establecieron:

- Watabe U.S.A. Inc. en California (1989)
- Watabe Australia Pty. Ltd. (1993), encargada de operar salones de bodas en Australia (Gold Coast, Sidney y Cairns), Nueva Zelanda (Christchurch) y Tahiti.
- Watabe Saipan Inc. en las Islas Marianas del Norte (1994)
- Watabe Guam Inc. en Guam (1995), destino turístico altamente preferido por japoneses, junto con Hawai.
- Watabe Europe S.A.R.L. en Paris, Francia (1996)
- Shanghai Watabe Wedding Service Co. Ltd. (1997) y Shanghai Saison Des Brides Trade Co.Ltd. en China (1998)
- Watabe U.K. Ltd. en Londres (1997)
- Watabe Wedding Canada Inc. en Whitehorse (2000)

A su vez, en Hawai la empresa comenzó a operar salones de boda también en Maui y Kona.

Vale la pena mencionar que este periodo de expansión al extranjero se vio facilitado por la apertura del aeropuerto internacional de Kansai (cercanías de Osaka) en 1994.<sup>20</sup>

## *Expansión y Crecimiento del Negocio*

Junto con la creación de las nuevas sucursales, la compañía tuvo un importante giro en su estrategia de negocio, ampliando profundamente su oferta, ofreciendo servicios completos de organización y realización de bodas -tanto tradicionales japonesas tipo *Shinto* como estilo occidental-, incluyendo planificación de bodas, recepciones, selección de ropa, maquillaje y peinado y planeación de viajes, entre otros, bajo la filosofía de crear estilos de vida maravillosos y ofrecer un momento imperecedero en la memoria de sus clientes. Así, la compañía pasó de ser Watabe Clothing Store a convertirse en Watabe Wedding Corporation en 1996, abriéndose al mercado accionario.

Con los años la mano de obra japonesa se fue haciendo cada vez más cara, por lo que producir en Japón estaba resultando muy costoso, razón por la cual la empresa decidió abrir su primera fábrica de producción de ropa en Shanghai, China en 1993.

Una vez que las sucursales extranjeras ya estaban estableciéndose en los destinos mencionados anteriormente, el siguiente paso fue comenzar con la apertura de espacios propios para la realización de ceremonias, siendo la primera compañía japonesa en operar capillas en el exterior, partiendo con John Dominis Chapel by the Sea (1998) y Ko Oline Chapel Place of Joy (1999) en Hawai, y San Vitores Bayside Chapel en Guam (1999). Para aprovechar esta nueva infraestructura, Watabe Wedding expandió sus servicios ofreciendo directamente paquetes de viajes al extranjero (previamente se ocupaban de esto empresas intermediarias).

Posteriormente, en el año 2001 la industria nupcial japonesa se vio afectada por el ataque terrorista a Estados Unidos, dado que muchas parejas que tenían planeado casarse en Hawai decidieron cancelar sus reservaciones, incluso con 6 meses de distancia, ya que sentían que el ambiente no era el ideal para realizar la ceremonia. Luego de esto vinieron los conflictos de USA con Iraq y la crisis del SARS (Síndrome respiratorio agudo severo) el año 2003.<sup>21</sup> A esto se sumó el aumento en los precios del petróleo, impactando en el costo de los boletos aéreos, provocando un descenso en el número de viajeros japoneses al exterior. Estos acontecimientos llevaron a una disminución de japoneses con intención de realizar ceremonias en el extranjero, aumentando la demanda en el mercado local de forma notoria desde el año 2005 en adelante, estancándose el crecimiento en el extranjero (Ver Anexo 2).

A lo largo de los años Watabe Wedding había crecido en base a bodas de japoneses en el extranjero como su negocio principal, sin embargo, estos acontecimientos los llevaron a mirar nuevamente con intensidad su mercado local, volviendo a revitalizar su crecimiento doméstico, focalizando esfuerzos en Okinawa y Tokio. En Okinawa (isla turística ubicada al sur de Japón) se construyeron tres nuevas capillas llamadas Aqualuce (2004), Aquagrace (2006) y Erythrina (2006). También se estableció Okinawa Watabe Wedding Corporation en Naha (2003), incluyendo un salón e instalaciones para bodas. En Tokio se crearon dos instalaciones para bodas en 2006, la primera llamada Felice Garden Hibiya, en Chiyoda-ku, y la segunda llamada Lumiamore, un resort urbano ubicado en Minato-ku. De esta manera, al igual que lo sucedido en el extranjero, la empresa optó principalmente por construir desde cero sus propias sucursales.

En esta clase de servicios nupciales usualmente hay una alta demanda continua por vestidos de novia y otros trajes relacionados, así como también por fotos conmemorativas y grabaciones de video. Sin embargo, mientras que la demanda para este tipo de servicios es fuerte, hay muy pocos proveedores de servicios de boda que pueden ofrecer una solución total. Por ejemplo, en el

caso de las bodas en los hoteles, mientras que el hotel se encarga de la ceremonia y el banquete, arreglos separados deben hacerse para las fotos o trajes de boda, ya sea a través de concesiones de hoteles a empresas independientes o a través de fuentes externas.

Creyendo que los servicios de alquiler/venta de trajes de boda y fotografía (previamente proporcionados por separado) se podrían producir en la empresa, Watabe cambió su estrategia de negocio a producción interna en vez usar externalización de servicios, modificando su modelo de operación para llegar a ser una empresa de servicios de boda con una capacidad de producción y de ventas integrado. Esto facilitó la entrada de nuevos clientes que deseaban confiar todo el proceso del matrimonio a una sola empresa, en vez de tener que operar con distintas compañías para comprar la vestimenta, realizar las sesiones de fotos, solicitar servicios de maquillaje y puesta de vestimenta, realización de la ceremonia en sí (búsqueda de locación ya sea salones, hoteles, capillas propias de la empresa o gestión del contacto con el lugar) y planificación de la luna de miel.

Con la adición de los servicios de fotografía, incluyendo sesiones fotográficas, creación de álbumes y DVDs la empresa marcó una importante evolución del desarrollo de los negocios de la compañía, pues se estableció dentro de la industria japonesa como la primera organización en integrar todos los procesos desde la producción de vestimenta hasta la realización de la ceremonia.

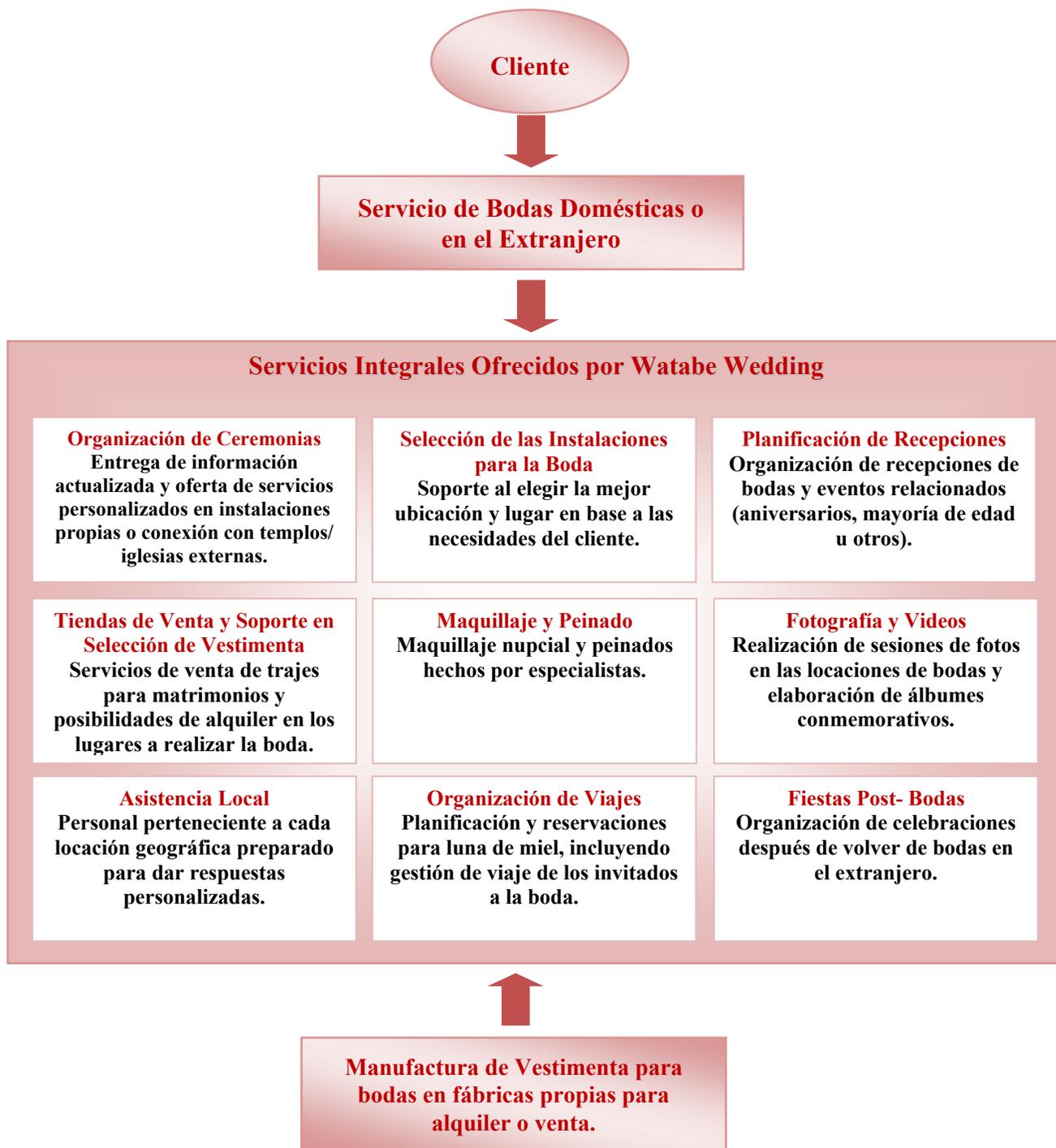
Dadas las experiencias por las que Watabe Wedding había pasado, la alta dirección definió que se seguiría fortaleciendo el desarrollo del mercado doméstico, pero a la vez se mantendrían potenciando el mercado en el extranjero, con la intención de optimizar la cartera de negocios mediante la creación de un mejor equilibrio de ingresos entre los negocios nacionales e internacionales, aprovechando las compensaciones que se producen cuando un sector está más débil que el otro. Por esta razón la empresa siguió creciendo hacia el exterior abriendo más subsidiarias internacionales, tiendas de venta directa de ropa, capillas y resorts, destacándose:

- AVICA Weddings & Resort (2001), un centro multipropósito ubicado en Gold Coast, Australia.
- Blue Aster, primera instalación para realización de bodas y fiestas directamente operado por Watabe Wedding en Guam (2006).
- Planta de manufactura de álbumes fotográficos, en Shanghai, China. (2003).
- Watabe Wedding Vietnam, Co. Ltd., primera subsidiaria en Vietnam encargada de manufacturar vestimenta de boda. (2005)
- Watabe Wedding Service (Shanghai) Co. Ltd., subsidiaria operando “the Weishi bridal shop” en Shanghai, China. (2004)
- Watabe Wedding Article (Shanghai) Co. Ltd., subsidiaria para manufacturar vestimenta de matrimonio, accesorios y productos relacionados en Shanghai, China (2004).
- Shanghai Saison Tuxedo Co. Ltd., subsidiaria especializada en la fabricación de esmóquines en Shanghai, China (2005).

En estos primeros años del 2000 la tendencia de las bodas nuevamente se inclinó a cambiar de ceremonias ostentosas a más simples; sin embargo, prontamente la compañía se dio cuenta que las necesidades de los consumidores se orientaban más bien a bodas especializadas, es decir, diferenciadas según lo que requería en específico cada pareja. En esta línea, la compañía

reconoció un segmento de mercado con mucho potencial: aquellas parejas que no deseaban ceremonias formales ni recepciones convencionales, pero que sí por ejemplo querían realizar una sesión de fotos conmemorativa. Estas bodas “no convencionales” representan cerca de un 30% del mercado nupcial japonés.

Figura 1: Modelo de Negocio de Watabe Wedding



Fuente: Elaboración propia en base a Reporte de Revisión Anual de Watabe Wedding Group (2007)

En un esfuerzo por ampliar el tamaño de su cuota de mercado local, Watabe Wedding comenzó en el año 2004 un fuerte proceso de compra de compañías y construcción de alianzas estratégicas con empresas del rubro, el cual comenzó con la adquisición de los derechos de gestión de Meguro Gajoen Group en el año 2004. Meguro Gajoen es una popular instalación de bodas con más de 85 años en el negocio que cuenta con salones de recepción únicos por su fusión de elementos tradicionales y modernos, combinando el estilo japonés y occidental. En sus instalaciones se celebran importantes ceremonias, como aniversarios, graduaciones y retiros, enfocando sus servicios a ayudar a reafirmar y enriquecer los lazos familiares a través de la excelencia.

### **2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA NUPCIAL JAPONESA ACTUAL**

Japón es la tercera economía más rica del planeta, después de USA y China. Su riqueza es tal que sus regiones cuentan con el mismo peso económico de grandes países, por ejemplo, toda la economía de Brasil es equivalente a la región de Kanto, donde se encuentra Tokio.<sup>22</sup> (Ver Anexo 3).

Si se observan los cambios económicos de Japón a lo largo de las últimas décadas, ciertamente éstos han afectado el desarrollo de la empresa, pues después del boom económico acontecido durante los 80, en los años '90 se estancó el crecimiento económico, por lo cual el PIB ha ido aumentando lentamente y en cantidades muy pequeñas en los últimos años, suceso acompañado de la progresiva devaluación del yen versus el dólar (Ver Anexo 4). Así, en comparación a otras grandes economías como la estadounidense o la China hoy en día el PIB de Japón es menor, sin embargo, es importante notar que a pesar de esta realidad, el PIB per cápita en Japón sigue siendo elevado, muchísimo mayor que el presentado por China por ejemplo, implicando que una alta proporción de sus ciudadanos tiene un poder adquisitivo elevado (Ver Anexo 5).

Asimismo, el Gran terremoto ocurrido en 2011 y la posterior incerteza económica del 2012, provocada por precios de acciones estancadas y la crisis financiera en Europa, tuvieron efectos adversos en la economía, sin embargo, han comenzado a aparecer signos de una recuperación económica gradual de la recesión.

En lo referente a bodas en Japón, estimaciones en base a encuestas indican que esta industria mueve aproximadamente unos USD\$25 mil millones, equivalentes a unos ¥3 billones (2012). Si se consideran ahora los gastos de preparación de la “nueva vida” (incluye por ejemplo gastos relacionados a tener una casa nueva, auto, seguros, embarazo y nacimiento de hijos), que representan cerca de ¥1 billón más (poco más de USD\$8 mil millones)<sup>23</sup>, se puede apreciar que el mercado nupcial es relevante en la sociedad japonesa.

En la industria nupcial, el número de registros de matrimonio en el año 2012 se redujo un 4,3% anual hasta 670.000 parejas (en comparación con 700.000 parejas en el año anterior), lo que refleja la tendencia de una tasa de natalidad decreciente y el impacto físico y económico del terremoto antes mencionado.

Si bien el Grupo de bodas Watabe sigue manteniendo una posición de mercado privilegiada en cuanto a cantidad de bodas realizadas (aproximadamente unas 25.000 bodas anuales incluyendo nacionales e internacionales en el año 2014), el negocio de bodas en Japón está muy

fragmentado, con hoteles, palacios/templos y empresas regionales con servicios de boda integrados, cada uno realizando varios cientos de bodas al año.

Si analizamos una boda promedio en el 2014, incluyendo ceremonia y recepción, éstas ascienden aproximadamente a ¥3.4 millones equivalentes a USD\$28.600 (grandes áreas urbanas como Tokio superan este valor promedio<sup>24</sup>).

Estos valores tan elevados son los que han incentivado la realización de bodas en el exterior. Un artículo del Pacific Daily News del 2008 (periódico de Guam) indica que un 25% de las bodas de japoneses en Guam ahorran más del 60% en comparación a casarse en su país.<sup>25</sup>

Grandes cambios en el comportamiento de la sociedad japonesa han llevado a fenómenos sociales que han incidido directamente en la cantidad de bodas que se producen anualmente. Estos se relacionan con la disminución del número de casamientos, envejecimiento poblacional, cambio en la edad del primer matrimonio y aumento de personas que se vuelven a casar.

- a. **Disminución de casamientos y envejecimiento poblacional:** La última gran alza en el número de bodas fue alrededor del año 2001, con 800.000 casamientos. Antes de eso, fue cerca del año 1972 con 1.1 millón de bodas. Estos máximos se deben a que después de la segunda guerra mundial la cantidad de población japonesa mostró un incremento, experimentando dos periodos de boom de bebés, el primero entre 1947-49 y el segundo entre 1971-74.<sup>26</sup> Sin embargo, en la actualidad estas cifras se han reducido a 661.000 parejas anualmente (2013).<sup>27</sup> (Ver Anexo 6). Esta situación se explica por la disminución en la tasa de fertilidad (cantidad de nacimientos por cada madre) y el consiguiente envejecimiento de la población, junto con un menor porcentaje de parejas que desean casarse. (Ver Anexo 7).

En el año 1947 la tasa de fertilidad estaba en 4,54; sin embargo, fue decayendo enérgicamente hasta el año 2005, donde se dio la cifra histórica más baja, con un índice de sólo 1,29. Esta cantidad se ha incrementado lentamente desde entonces, alcanzando una tasa de 1,43 en el año 2013.<sup>28</sup>

Por otro lado, desde los años '70 la población perteneciente a la tercera edad se ha incrementado dramáticamente. Ya el año 2005 la proporción de población mayor a 65 años ascendió al 20,2% y proyecciones estiman que llegará a un 40,5% al año 2055. En contraste, la proporción de población menor a 15 años descenderá desde 13,8% en el 2005 a 8,4% en 2055. En este escenario se observa que Japón es una sociedad que está envejeciendo rápidamente y que tendrá pocos niños en el futuro.<sup>29</sup>

- b. **Cambios en la edad del primer matrimonio:** la mejor calidad de vida debido a mayores ingresos económicos, mayor ingreso de mujeres al mercado laboral y aumento de la esperanza de vida, entre otros, han llevado a que las parejas japonesas cada vez se casen más tarde (en relación a lo que sucedía a comienzos del siglo XX). Al año 2013 el promedio de edad del primer matrimonio de un novio fue de 30,9 años, y para la novia de 29,3. (Ver Anexo 8). Esta situación afecta la periodicidad bajo la cual ocurren los matrimonios.<sup>30</sup>

- c. **Aumento en número de personas que se vuelven a casar:** A diferencia de los dos puntos anteriores que afectan negativamente el número de bodas, el aumento en las tasas de divorcio y de personas que se casan por segunda vez ha impactado positivamente a la industria al aumentar el número de clientes potenciales (Ver Anexo 9 a y b). Sin embargo, este crecimiento no es suficiente para compensar los efectos negativos discutidos en los puntos anteriores.

Debido a los factores mencionados, Watabe Wedding espera que tarde o temprano la cantidad de bodas en Japón decaiga a unas 500.000 o 400.000 parejas al año.

## 2.4. NEGOCIOS PRINCIPALES DE WATABE WEDDING GROUP

En el año 2007, dado los cambios por los cuales estaba pasando la industria de bodas japonesa y la compañía en sí, Watabe Wedding Group comenzó a implementar un plan estratégico de mediano plazo, con la intención de focalizar los esfuerzos de la empresa y lograr posicionarla fuertemente en el mercado. Para ello la compañía se fijó 4 prioridades para su gestión,

- a. **Mejora de la rentabilidad**, a través de reformas estructurales, centrándose en la reducción de costos, revisión de precios de los servicios ofrecidos (tanto unitarios como paquetes) y en el control de los gastos generales, administrativos y de ventas.
- b. **Implementación de gestión "Asset-less"**, se refiere al enfoque de inversión para los nuevos negocios, reconociendo que el mercado interno se está reduciendo y la competencia se intensifica, la empresa optó por limitar las inversiones sólo a mercados donde exista crecimiento neto. La intención es financiar las inversiones dentro de los límites de flujo de caja interno como estrategia de crecimiento y evitar la compra innecesaria de más activos fijos.
- c. **Utilización de activos no estratégicos**, se aceleraron reformas estructurales, consolidando sucursales e instalaciones que no estaban siendo rentables y revisaron activos usados para grabación que se encontraban deteriorados.
- d. **Énfasis en desarrollo TI y capacitación del personal**, incluyendo mejoras en el sistema de evaluación de personal, estimulando la generación de ideas por el personal y mejorando las operaciones donde exista una interacción cara a cara con los clientes, pues la fuerza de Watabe Wedding radica en la pasión y compromiso que todos y cada uno de los empleados tiene con la calidad de los servicios ofrecidos. En cuanto a la comunicación con los empleados, el énfasis está en la interacción directa. En relación a las comunicaciones con los clientes, se comenzaron a promover aquellas basadas en la web, implementando por ejemplo estrategias de publicidad mediante Internet.

A fin de poder lograr cumplir con lo descrito, Watabe Wedding Group definió 4 negocios principales como los drivers de su crecimiento futuro, con la intención de concentrar y asignar eficientemente los recursos en estas áreas, planificando invertir inicialmente cerca de ¥10 mil

millones de yenes (USD\$84 millones) en estas áreas, en un plazo aproximado 3 años, las cuales son descritas a continuación.

#### **2.4.1. Bodas Domésticas en Japón**

Luego de la afiliación de Meguro Gajoen, en la misma línea Watabe Wedding adquirió los derechos de gestión del hotel Fukuoka Yamanoue (2007) y de Anniversary Court Racine (2008). Además, firmó un acuerdo para asumir en el año 2008 la gestión de los 11 hoteles del Grupo Mielparque (propiedad de Japan Post Co. Ltd.).

Especialmente ha sido significativa la unión con Meguro Gajoen y Mielparque, dos grupos afianzados en el mercado. Meguro Gajoen en Tokio es conocido como el centro integral de bodas más grande del país. Por otro lado, Mielparque es una corporación que opera hoteles en 11 locaciones de Japón, estando enfocados a satisfacer principalmente las necesidades de sus clientes locales. Ellos ponen énfasis en proveer “servicios conscientes” y altamente personalizados en cada evento, principalmente en bodas. Uno de los servicios que ofrecen es llamado “Boda de sólo fotografías”, donde se ofrece el alquiler de ropa formal y sesión fotográfica frente a una capilla o templo sin involucrar una ceremonia. Este servicio está especialmente diseñado para parejas que no desean ceremonias ni recepciones.

Estas alianzas fueron planificadas para aumentar el número de bodas del grupo y para mejorar los servicios integrales que Watabe Wedding ofrecía en el mercado nacional. Para esto último se revisaron las instalaciones existentes y adaptaron en propósito aquellas donde fuera necesario. Usando el conocimiento adquirido, la compañía comenzó un proceso de renovación de hoteles e instalaciones, así como a diversificar en el tipo de instalaciones empleadas, utilizando también edificios históricos y bienes culturales.

De esta manera, se logró expandir la cuota de mercado y se centraron los recursos de gestión en la experiencia acumulada a través de Meguro Gajoen, con la intención de mejorar la rentabilidad de todas las instalaciones del grupo mediante el aumento de las sinergias entre las instalaciones, aprendiendo del conocimiento que las empresas afiliadas tenían respecto a atención al cliente, y con los negocios de vestimentas y fotografía. La orientación fue dada hacia aprovechar el know-how de cada empresa, por lo que Watabe enfatizó las características y marcas establecidas de cada compañía subsidiaria, esperando aprovechar las competencias específicas del personal de cada instalación en el manejo del mercado local, lograr una disminución de costos y la mejora en general del negocio.

La idea era que al compartir conocimiento y trabajar para mejorar la eficiencia se lograra una mayor expansión y crecimiento del negocio a través de una mayor satisfacción del cliente. Por esta razón, cuando Watabe Wedding se hizo cargo de la gestión de todos los estudios de fotografía en las instalaciones de Mielparque se crearon productos fotográficos desarrollados especialmente para la marca Mielparque.

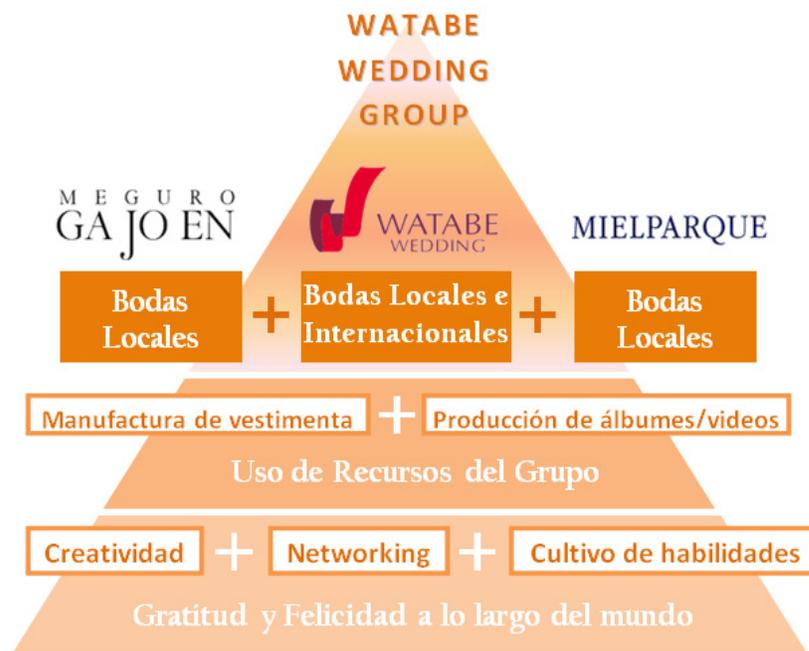
La clave para la mejora de los ingresos y la recuperación rápida del capital invertido en este mercado está en cuánto se pueden mejorar las tasas operativas de las instalaciones productivas y la cantidad de ahorro que se puede generar al ampliar los volúmenes de producción y ventas. En este sentido, Watabe Wedding amplió su mercado a través de las alianzas mencionadas. Dicho

crecimiento más los avances generados al incorporar los servicios de vestimenta y foto/vídeo generaron un aumento en el volumen de ventas y costos de adquisición más bajos.

Asimismo, la compañía empezó a desarrollar nuevos productos incluyendo ceremonias previas y posteriores a la boda, tales como celebraciones por mayoría de edad y aniversarios de boda en las instalaciones de Meguro Gajoen y Mielparque. Esto con la idea de ampliar la gama de servicios ofrecidos, así como mejorar la eficiencia de las instalaciones del grupo. Con el apoyo de estas iniciativas, las ventas nacionales a finales del 2009 representaron el 59,5% de las ventas netas y se convirtieron en la línea de negocio principal.

Como consecuencia de la afiliación de estos dos grupos con Watabe Wedding Corporation se formó lo que hoy en día se conoce como “Watabe Wedding Group”. El cual posee 76 sucursales en Japón y 31 en el extranjero, contando con poco más de 2000 empleados (Ver Anexo 10 a y b). El modelo de operación de Watabe Wedding Group funciona como se muestra en la figura 2, donde Meguro Gajoen y Mielparque se desempeñan sólo en el mercado local y Watabe Wedding Co. en el local e internacional.

Figura 2: Watabe Wedding Group



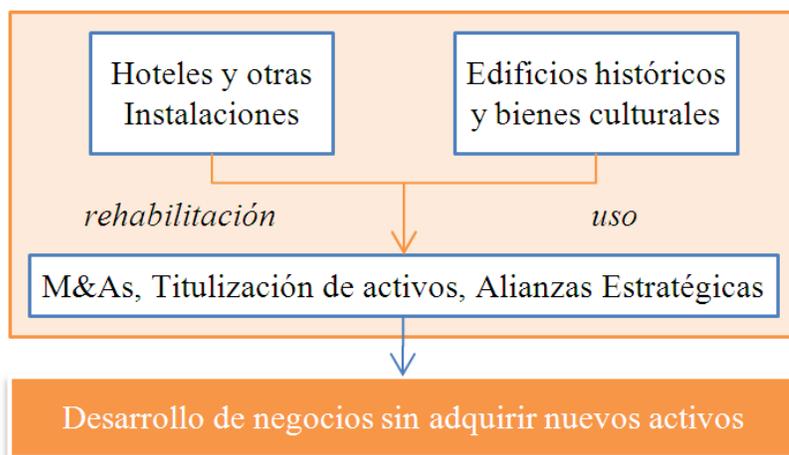
Fuente: Reporte Anual de Watabe Wedding (2009)

En la estrategia de Watabe Wedding la expansión de volumen de bodas domésticas es fundamental para obtener el mayor beneficio posible con la producción actual. Al mismo tiempo, hay otra razón para fortalecer el negocio doméstico a pesar del descenso de la natalidad en Japón: las cuatro principales empresas en términos de market share en Japón sólo tienen alrededor de un 10% del total del mercado, lo que significa que la consolidación que se ve a menudo en los mercados maduros aún está por ocurrir. En este sentido, como todavía hay abundante potencial de consolidación entre empresas grandes y pequeñas en el mercado interno, la empresa sigue considerando diversas posibilidades de alianzas estratégicas y M&A.

A este crecimiento basado en fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, se sumó el empleo de la titulización de activos. Así la compañía pudo ampliar su cuota de mercado en coherencia a su estrategia asset-less, teniendo cuidado de no caer en la compra innecesaria de activos nuevos.

Gráficamente la estrategia de crecimiento local que se ha descrito puede ser representada como se muestra en la figura 3.

Figura 3: Estrategias de Crecimiento en el Mercado Local



Fuente: Reporte de Revisión Anual de Watabe Wedding Group (2007)

#### 2.4.2. Negocio de Vestimenta y Fotografía

Persiguiendo la diferenciación a través del refuerzo de las capacidades generadas al tener la manufactura de ropa integrada, la empresa actualmente está elaborando los vestidos de boda (para novia, novio y asistentes), álbumes de fotografía y otros productos relacionados en las fábricas de Shanghai, en China y Bien Hoa, en Vietnam (Ver Anexo 11). Watabe Wedding está aprovechando sus fortalezas en la producción y ventas integradas para desarrollar nuevos diseños de vestidos bajo una nueva marca propia llamada *Avica*, con el objetivo de aumentar el volumen de ventas y mejorar los ratios de operación de las instalaciones productivas en Shanghai y Vietnam.

En el año 2006 se convirtieron a la fotografía digital todos los centros de fotografía doméstica (aproximadamente 20), permitiendo la venta de álbumes producidos internamente para bodas realizadas en el extranjero o en Japón. Dos años después se estableció un centro de DVDs en Okinawa, incluyendo operaciones de edición de vídeo, en un esfuerzo por ampliar la capacidad de producción de la empresa y mejorar la rentabilidad. Hoy en día, la empresa está desarrollando una marca propia de estudio fotográfico digital que pueda generar nuevos productos y operar de manera optimizada.

Las fotografías, videos y vestidos de boda son influenciados por las tendencias de moda y la popularidad de los productos difiere según la región, por lo que sobre la base de comunicación directa con los clientes, la empresa comenzó a identificar las necesidades únicas de los consumidores para cada instalación y región, trabajando con diseñadores y empresas de prendas de vestir (benchmarking) para reflejar estas necesidades en los productos, transformándose en un creador de tendencias.

En la actualidad, Watabe Wedding puede operar los servicios de manufactura de ropa de boda, productos multimedia y otros negocios relacionados, como entidades empresariales independientes a través de sucursales o grupos consolidados, sobre una base OEM (Original Equipment Manufacturer). Así, incluso si hay una bajada pronunciada en el número de parejas que contraen nupcias, la empresa tendrá líneas de negocio alternativas que funcionen como soporte.

#### **2.4.3. Bodas en el extranjero/Negocios Globales con foco en Asia**

Los países asiáticos han sufrido cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos significativos en las últimas décadas, aunque desde escenarios muy distintos entre ellos y a tasas muy diferentes. El matrimonio en casi todas partes en Asia, tiene lugar en edades mayores que antes, alcanzando en algunas zonas niveles notables. Sin embargo, recientemente los patrones se han vuelto más complejos, y el modelo de tendencia inexorable hacia el matrimonio cada vez más tardío ya no se adapta a la situación de todos los países (Cherlin, 2012).<sup>31</sup>

Por ende, mientras que el mercado interno de bodas en Japón en el largo plazo se está reduciendo debido a la baja tasa de natalidad y tendencia a matrimonios tardíos (en comparación a años anteriores), el mercado asiático de bodas sigue ampliándose, apoyado por el rápido crecimiento económico de la zona, incremento demográfico y el consiguiente aumento en el número de parejas que se casan cada año.<sup>32</sup>

Inmersa en las condiciones de este entorno, Watabe Wedding ha sido pionera en iniciativas de internacionalización en cuanto a la industria nupcial japonesa. Durante todo el proceso de expansión y crecimiento mencionado, la empresa obtuvo muchos aprendizajes, entendiendo por ejemplo que si bien las incertidumbres económicas y sociales en el extranjero motivan a los japoneses a casarse en su país, factores como la obligación de invitar a muchos asistentes a la boda los lleva a casarse en el exterior. Asimismo, en momentos de estancamiento de la economía japonesa, desastres naturales u otras eventualidades, son las ventas en el extranjero las que movilizan el negocio.

Ansiando encontrar el mejor equilibrio posible de ambas líneas de negocio de tal manera que se complementaran para compensar estacionalidades y disminuciones imprevistas en la demanda en escenarios rápidamente cambiantes, la empresa encontró su nueva estrategia de crecimiento: durante los años previos habían levantado toda una red de sucursales en Europa y especialmente en Asia para satisfacer las necesidades de sus clientes japoneses; sin embargo, en varias de sus subsidiarias, parejas locales o de otros países también estaban interesadas en acceder a los servicios de la empresa. Además, muchas sucursales no estaban siendo usadas en toda su capacidad, con periodos ociosos largos, teniendo un costo alto para la empresa.

En este escenario, la alta dirección de la empresa se vio enfrentada a una decisión crucial, si debían o no ampliar sus negocios, ofreciendo no sólo servicios nupciales a parejas japonesas, sino también a clientes extranjeros, ya no solamente como eventualidades, sino como un nuevo foco de crecimiento estratégico. Así, considerando que ya se habían realizado grandes inversiones, contando con una amplia red internacional y nacional, junto con el potencial de negocio que significa Asia, Watabe Wedding decidió dirigirse también a clientes extranjeros (Ver Anexo 12).

En este escenario se abrió la oportunidad de dar el segundo gran salto en internacionalización de la empresa, aprovechando la infraestructura ya instalada y el know-how en calidad de atención prestada para ahora también ofrecer de forma estratégica sus servicios a extranjeros que quisieran casarse en Japón o en alguna de sus sucursales a lo largo del mundo, de esta forma la empresa lograría el desarrollo de la demanda extranjera en los mercados de Asia (Oriental principalmente). Al respecto Makoto Fujibayashi, Gerente de Desarrollo de Negocios de Watabe Wedding perteneciente a la División de Asia señala,

*"El boom de las bodas que Japón experimentó durante su periodo de alto crecimiento está ocurriendo ahora en Asia. Nosotros estamos tratando de ofrecer a esos mercados nuestros servicios de alta calidad, los cuales hemos perfeccionado durante el desarrollo de nuestro negocio en Japón."*

*Makoto Fujibayashi, Gerente de Desarrollo de Negocios, División Asia, Watabe Wedding.*

Desde una perspectiva global, la población mundial está creciendo en aproximadamente 80 millones de personas al año. En particular, la población de China, India y otros lugares de Asia representan más de la mitad de este crecimiento (Ver Anexo 13). Si observamos el número de parejas que se casan en China -que tiene una población 10 veces mayor que la de Japón- este ya ha superado los 8,2 millones de parejas al año.

Dado el crecimiento económico y la expansión de China, Watabe Wedding estima que esta "fiebre de matrimonios" acelerará aún más en el futuro, resultando en un 5%-10% de crecimiento anual. Por esta razón la compañía se instaló prontamente en China, teniendo hoy en día una posición afianzada en este mercado, al contrario de otras empresas que no han logrado adaptarse y posicionarse en dicho país.

La intención de Watabe es ofrecer un nuevo estilo de bodas, aprovechando la experiencia de la empresa acumulada en bodas nacionales, y a través de su red mundial de locaciones desarrollar la demanda latente en el extranjero y poder captar el alto potencial de ganancias de bodas en el Mercado de Asia Oriental.

La primera sucursal en abrir en el Este de Asia enfocada a servir a clientes no japoneses fue Watabe Wedding HK Limited en Hong Kong en el año 2007, subsidiaria 100% propiedad de la compañía. Al principio se pensaba que éste era un mercado difícil debido a las diferencias culturales en bodas y el bajo número de las mismas en comparación con Japón. Sin embargo, una investigación de mercado de la compañía encontró que el promedio de gastos para las bodas en Hong Kong era en realidad más alto que el promedio de Japón, existiendo la oportunidad de aprovechar nichos de mercado con alta disposición a pagar precios elevados por servicios de alta calidad. En particular, Watabe decidió elegir ubicaciones estratégicas para sus tiendas, situándolas en zonas comerciales de primera línea, promoviendo fuertemente los productos y

servicios de la organización, con el fin de aumentar el reconocimiento de marca y establecer este nuevo estilo entre los clientes potenciales.

Junto con Hong Kong, hoy en día Shanghai y Taiwán han cobrado gran relevancia como filiales donde se presta atención enfocada a clientes extranjeros (por su relevancia, se habla en específico de Shanghai en el siguiente punto, N°4).

De esta manera, en los últimos años el crecimiento de los negocios en el extranjero de la compañía ha tomado principalmente dos formas diferentes. La primera se refiere a ofrecer ceremonias enfocadas para parejas no japonesas en su sucursal local respectiva, coordinando la boda y recepción; servicios que además de realizarse en Hong Kong y Shanghai comenzaron a ofrecerse en Taiwán y Singapur desde abril de 2010 y 2011 respectivamente. La segunda línea de negocios se relaciona a aquellas bodas para extranjeros que son coordinadas localmente para ser realizadas en locaciones exóticas como Okinawa, Guam, Australia y Hawaii; servicios que empezaron a implementarse entre el 2010 y 2011 en Hong Kong, Taiwán y Shanghai.

Además de ofrecer a los clientes potenciales de Hong Kong y Taiwán bodas en las locaciones mencionadas, Watabe está promoviendo fuertemente bodas en las instalaciones de Okinawa y Hokkaido. Esto es ya que el destino preferido por más del 50% de las parejas de Hong Kong es Okinawa y a que muchos turistas taiwaneses visitan Hokkaido, prefiriendo bodas en los resorts de la zona. Por esta razón Watabe ha ampliado su oferta de propuestas para bodas en Sapporo (capital de Hokkaido) y Okinawa, con el fin de fortalecer aún más su capacidad para recibir parejas de Asia Oriental.

Al mismo tiempo que se respeta la diversidad regional de cada cliente, la empresa ofrece el mismo nivel de servicios para los no japoneses que los que se detallan para las bodas japonesas, haciendo hincapié en la personalización y adecuación de cada ceremonia, fotos y paquetes de videos a los gustos específicos de las parejas, ofreciendo por ejemplo servicios de traducción a las parejas de extranjeras.

Esto conlleva el gran desafío de entender cuáles son las necesidades de cada cliente, adaptándose a la cultura de cada país y en especial, superando la barrera del lenguaje. Por ejemplo, en Taiwán, Singapur y China, hace unos años las bodas usualmente no iban más allá de invitar a familiares y amigos a compartir una comida juntos; sin embargo, Watabe Wedding creó una nueva tendencia en estos países mediante la propuesta de ceremonias donde se intercambian votos de amor eterno en una capilla o se expresa gratitud a amigos y familiares a través de ceremonias de carácter más espiritual. Hace unos años atrás en Taiwán las capillas de la empresa presentaban una tasa de operación de sólo el 20%, pero recientemente esta ha alcanzado el 70% con el nuevo foco de servir no sólo a japoneses que desean casarse en el extranjero, sino también enfocarse en servir a los clientes extranjeros locales. Al respecto Fujibayashi, Gerente de Desarrollo de Negocios de la división Asia de la empresa indica que “esto es una señal de que la cultura de las bodas está ganando madurez en Asia”.

Ahora bien, Watabe Wedding entiende que para llevar sus servicios a clientes extranjeros no basta con abrir sucursales en cada país y replicar lo que se ha hecho en Japón. Tal como expresa Fujibayashi acerca de entrar a nuevos mercados en el exterior, “Si tú piensas que cualquier cosa hecha en Japón también funcionará igual en otros países, entonces fallarás”. Él agrega que las personas deben ir con una mentalidad de “venture company nueva en el área”, pues es esencial

aprender acerca de la cultura local y sus costumbres, encontrando la manera de adecuar los servicios ofrecidos, y a la vez mejorar, demostrando el atractivo de las bodas de estilo japonés.

El CEO de Watabe Wedding, Hidetoshi Watabe, refuerza esta idea señalando –en el marco de la definición de los objetivos de la empresa- que, “En adelante, vamos a utilizar nuestra red global que se ha centrado hasta ahora en las parejas japonesas para ofrecer servicios de bodas en el extranjero para las parejas que no son japonesas, particularmente en Asia, con la intención de aprovechar al máximo nuestras fortalezas.”

En términos de desarrollo de subsidiarias (Ver Anexo 14) la última inversión fue realizada en construir la capilla “Ulu Shanti” en Bali, Indonesia (2013), con la intención de aprovechar el boom turístico de la zona. Sin embargo, el énfasis ahora está en el fortalecimiento de las existentes más que en la expansión, con el fin de aumentar la eficiencia de las ventas y mejorar los márgenes de rentabilidad (Ver Anexo 15).

En la actualidad la empresa se encuentra promocionando sus servicios internacionales y domésticos para parejas de japoneses y no japoneses, principalmente en las locaciones de Asia mencionadas. A su vez, la compañía está aplicando la experiencia adquirida en las bodas en el extranjero para mejorar aún más las bodas de destino domésticos en lugares como Okinawa y Kioto.

#### **2.4.4. Negocio de Bodas en China (Shanghai)**

Tal como se comentó en el punto anterior, el mercado Chino es muy importante para Watabe Wedding dado su potencial de crecimiento. Por esta razón la empresa decidió recalcar su importancia, reconociéndolo como una línea de negocio relevante dentro del marco de crecimiento en Asia.

Desde el año 1997 Watabe se encuentra presente en China, sin embargo, es en el año 2004 cuando la acumulación de ventas realizadas y el know-how adquirido en los servicios fotográficos le permitieron a la compañía cambiar su target market a clientes de altos ingresos al relocalizar su sucursal en el hotel de cinco estrellas Okura Garden Hotel en Shanghai, comenzando a operar la primera tienda de bodas ofreciendo servicios integrados de la compañía, bajo la marca de W'S, la cual ha sido exitosa siendo reconocida como una marca de lujo.

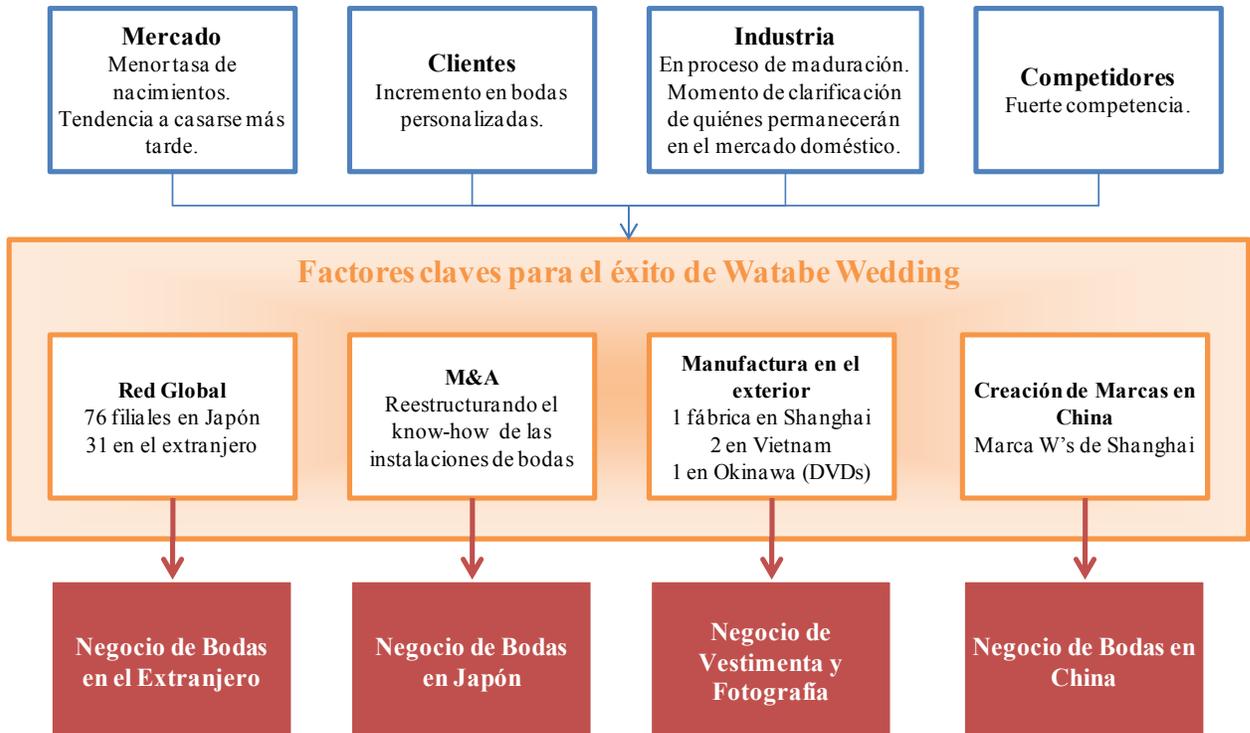
Aunque inicialmente la entrada en Asia estuvo principalmente centrada en Hong Kong y Taiwán, los buenos resultados obtenidos en Shanghai llevaron a la compañía a planificar expandirse en el mercado Chino, donde hay una acelerada tendencia a viajar a otros países. Así, en el 2008 la compañía decidió abrir otra sucursal en la ciudad, llamada W'S Shanghai Bay dirigida a un mercado más grande, el de ingresos medios, principalmente con servicios de fotografía para bodas.

Hoy en día, utilizando Shanghai como ubicación central, Watabe Wedding está desarrollando planes para expandir sus servicios a otras ciudades del país, incluso en China interior (mainland).

Mientras que muchas empresas que entraron en el negocio de bodas en China se han visto obligados a retirarse, Watabe Wedding está jugando un rol de liderazgo en el desarrollo de servicios para el mercado nupcial Chino. Ahora bien, la empresa está al tanto que uno de sus más

grandes competidores a nivel local, T&G Co., también ha posicionado sucursales en Shanghai y Hong Kong, razón por la cual es importante para la compañía estar atenta a las estrategias de marketing de la competencia con la intención de poder definir claramente cuáles son los clientes a los cuales ellos están apuntando y posicionar su marca efectivamente.

*Figura 4: Negocios principales de Watabe Wedding*



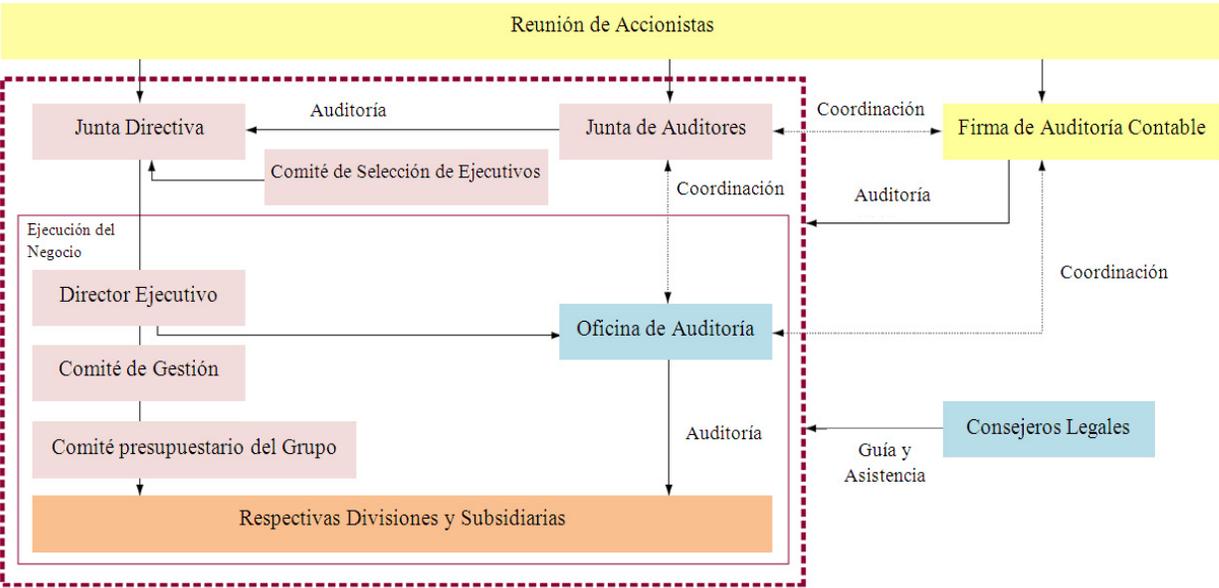
*Fuente: Elaboración propia en base a Reporte de Revisión Anual de Watabe Wedding Group (2008)*

**2.5. ESTRUCTURA ACTUAL DE WATABE WEDDING**

Tal como se señaló con anterioridad, en la actualidad la empresa no opera como una sola empresa, sino como un grupo, el cual al año 2013 manejaba un capital de poco más de ¥4 mil millones (unos USD\$34 millones), con un ingreso por ventas de aproximadamente ¥49 mil millones (unos USD\$411 millones).

Si bien en un inicio partió como una pequeña empresa familiar, hoy en día el grupo Watabe es una institución de gran tamaño y complejidad, presentando una estructura que incluye diversas entidades con funciones de control y auditoría financiera, con la intención de mantener la transparencia de la institución frente a sus stakeholders -en especial sus accionistas- y disminuir los riesgos de desequilibrios financieros, la cual se presenta en la figura 5.

*Figura 5: Gobierno Corporativo y Sistema de Control Interno del Grupo Watabe*



*Fuente: Elaboración propia en base a información en Watabe Wedding Web Page*

Las instituciones financieras son muy importantes para el funcionamiento de la empresa, siendo los principales bancos que financian al Grupo Watabe el Banco de Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd., el Banco Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporation, el Banco Mizuho Ltd., el Banco de Kyoto Ltd. y el Banco Shiga Ltd., de los cuales algunos poseen acciones de la compañía.

Un listado con todas las subsidiarias consolidadas se presenta en el Anexo 16.

### **2.5.1. Rol de los Wedding Planners y promoción de los servicios de la empresa**

En la oferta de los servicios ofrecidos por la compañía, los wedding planners juegan un rol fundamental al entregar a los clientes la información en detalle de los servicios ofrecidos, discutiendo con ellos las posibilidades existentes y elaborando propuestas con el objetivo de complacer a la pareja y a la vez optimizar el uso de los recursos de infraestructura de la empresa. De esta manera, el planner se encarga de investigar a fondo la información del cliente, para entender sobre su origen y preferencias, en especial si es extranjero, ofreciendo así servicios personalizados a cada pareja. Una vez que el cliente acepta la propuesta realizada, se le entrega información precisa sobre cuáles serán las características del servicio ofrecido y sus condiciones, ajustando expectativas respecto de lo anhelado y lo presupuestariamente posible, dependiendo del poder adquisitivo de cada cliente, evitando malos entendidos posteriores.

Los trabajadores están instruidos para revisar previo a la ceremonia cada detalle de la misma, para así evitar que se produzcan errores. De todas maneras, es fundamental el acompañamiento del wedding planner durante la ceremonia, con el fin de asegurar que todo funcione adecuadamente, evitando que los novios se den cuenta en caso de haber dificultades, resolviendo cualquier problema velozmente para impedir cualquier clase de stress en la pareja, permitiéndoles disfrutar del momento. Además, durante toda la ceremonia la pareja también es acompañada por una profesional maquilladora capacitada en vestimenta, la cual siempre está cerca de los novios preocupándose de que los trajes y maquillaje se encuentren bien ajustados hasta el final del evento.

Dada la naturaleza de la empresa no existe el servicio post-venta luego de usado el servicio, sin embargo, a modo de agradecer a los clientes -y utilizarlo como herramienta de publicidad-, en la página web de la empresa se publican –previa autorización– fotos de las parejas que se han casado utilizando los servicios de la compañía, escribiendo pequeñas reseñas de la boda, agradeciendo su preferencia y deseándole a la pareja la mejor de las suertes en su futuro.

Por otra parte, en relación a la promoción de sus productos y servicios, la empresa recurre a diversos medios. La mayoría de las parejas contactan a la empresa a través del sitio web principal de Watabe Wedding ([www.watabe-wedding.co.jp](http://www.watabe-wedding.co.jp)) y a través de las webs propias que tienen la mayoría de las subsidiarias en Japón y el extranjero. A su vez, existen alianzas con algunas agencias de viajes que venden los paquetes de servicios de Watabe Wedding, incluyendo sesiones de fotos, planeación de luna de miel y productos relacionados (ropa, accesorios, etc.).

También se hace publicidad a través de anuncios publicitarios en películas. Últimamente la empresa ha formado alianzas con algunas películas relacionadas a historias felices o de amor, donde por ejemplo parejas que vean dichas películas pueden ganar descuentos en algunos servicios ofrecidos por Watabe Wedding. Además, se ha hecho publicidad utilizando la imagen de algunos actores y actrices famosos de telenovelas románticas, colocando avisos en revistas de bodas.

En algunas subsidiarias en países extranjeros se participa a menudo en ferias nupciales para ganar clientes locales, especialmente en Hong Kong y Taiwán. Por ejemplo, en febrero de 2015 la empresa participó en la “Japan Week 2015”, feria internacional realizada en Nueva York, organizada por el gobierno japonés con el fin de fomentar el turismo extranjero en el país.

## 2.6. EXPANSIÓN DE LOS SERVICIOS JAPONESES HACIA EL EXTRANJERO

Cuando hablamos de la industria japonesa usualmente se nos vienen a la mente aplicaciones tecnológicas, aparatos eléctricos y automóviles, entre otros de la industria manufacturera. Sin embargo, el sector de los servicios también juega un rol importante en la economía japonesa actual<sup>33</sup> (Ver Anexo 17). Las actividades relacionadas a servicios representan casi un tercio de la industria terciaria, la cual al año 2010 empleó al 70,6% de la fuerza de trabajo, representado un 73,6% del PIB japonés<sup>34</sup>. En este contexto, una nueva tendencia en el mercado está llevando a aprovechar la renombrada calidad de servicio japonesa y a hacer esfuerzos por exportar estas características con la intención de expandir los servicios japoneses al extranjero.

Hironobu Kitagawa Director de la División de Apoyo a la Industria de Servicios del Departamento de Ayuda a los Negocios Extranjeros y Propiedad Intelectual de la JETRO (Japan External Trade Organization), al respecto señala que la expansión al extranjero de la industria de servicios japonesa está sucediendo a una escala sin precedentes, globalizándose rápidamente en los últimos 4 a 5 años. La división de Kitagawa está realizando seminarios a lo largo de Japón orientados a apoyar a compañías de servicios que estén interesadas en expandirse al extranjero, y según señala, el interés ha sido altísimo llenando todos los cupos.<sup>35</sup>

### *Ventaja Competitiva*

Siendo una compañía de servicios líder en el mercado nupcial japonés, Watabe Wedding busca ser exitosa exportando su ventaja competitiva de excelencia en calidad de servicio como un elemento diferenciador de las empresas parte de la competencia en otros países. En este escenario, para hacer funcionar un negocio que promueve una nueva cultura ha sido fundamental lograr que las contrataciones locales entiendan la cultura de bodas japonesas y adquieran el espíritu de “hospitalidad japonesa” u *omotenashi* (おもてなし).

Aunque se habla de “hospitalidad”, el término *omotenashi* es mucho más profundo que eso: la Japan Airlines (JAL) define *omotenashi* como “el alma de Japón”,

“*Omotenashi* es difícil de definir. A menudo es traducido como hospitalidad, pero va mucho más allá. Es un enfoque totalmente desinteresado que brinda una atención conspicua hacia los invitados, donde se procura lograr un equilibrio perfecto entre cuidado atento pero a la vez no intrusivo, para crear un ambiente íntimo de confianza, relajación y respeto entre los que comparten el momento. Firmemente tejido en la cultura japonesa desde hace siglos, el espíritu de *omotenashi* se puede sentir y disfrutar en todas partes. Esta marca única de la hospitalidad nipona se asegura de capturar el corazón y dejar una impresión duradera”.<sup>36</sup>

*Omotenashi* no es un término limitado a los negocios, es un concepto transversal a toda la sociedad. Es hacer -o al menos intentar- que la otra persona se sienta a gusto, incluyendo pequeños detalles, minúsculos a veces, pero que transforman la relación entre las personas en algo agradable.<sup>37</sup> Cuando un extranjero va a Japón, se pierde y pide ayuda, y un japonés que no conoce la zona lo ayuda buscando el lugar, encontrándolo y volviendo por el extranjero para dejarlo en el lugar buscado; eso es *omotenashi*. Esta clase de conducta es la que lleva a muchos extranjeros a decir “esto sólo se ve en Japón”.

En septiembre de 2013 se llevó a cabo en Buenos Aires la sesión N°125 del Comité Olímpico Internacional (COI), con la misión de elegir la próxima locación para las Olimpiadas 2020. Postularon las ciudades de Estambul, Tokio, Madrid, Bakú, Doha y Roma, pasando las tres primeras a segunda fase. En la presentación de Tokio, una de sus embajadoras, Christel Takigawa, explicó el concepto de *omotenashi* y cómo esto les permite ofrecer servicios de excelencia a todo el mundo, con la intención de comunicar esta parte fundamental de la cultura nipona.<sup>38</sup>

En la mayoría de los países al recibir un servicio de calidad, por ejemplo en restaurantes, existe un cargo por servicio. En pocas palabras, si quieres un buen servicio tienes que pagar más. En Japón en cambio ya sea en hoteles, restaurantes o tiendas de conveniencia, se presta el mismo nivel de servicio a todos los clientes, si no es así es considerado como una descortesía.

He aquí el gran reto de Watabe Wedding, pues no es fácil lograr que el personal local a contratar en el extranjero entienda a cabalidad el espíritu detrás de esta ideología. Cuando la empresa se instala en el exterior transfiere empleados de sus sucursales en Japón a estos países, para que ocupen los roles de jefaturas, managers y wedding planners. La idea es que se realicen contrataciones locales y que los trabajadores nipones puedan capacitarlos fuertemente en la filosofía de la empresa, los valores de servicio bajo los que se opera y el proceder operativo que se espera de ellos. Este proceso es un acompañamiento continuo y de alto compromiso por ambas partes, pues quien enseña sabe la importancia de tener un trabajador que entregue un buen servicio, junto con las implicancias en la imagen de la empresa si éste ofrece una mala atención al cliente. A la vez, los empleados provenientes de Japón se capacitan respecto a la cultura local, aprendiendo de sus costumbres y tradiciones, economía, lenguaje, comida, religión, educación, entre otros, para así apoyar en la adaptación de las ofertas que realiza la empresa en ese mercado específico.

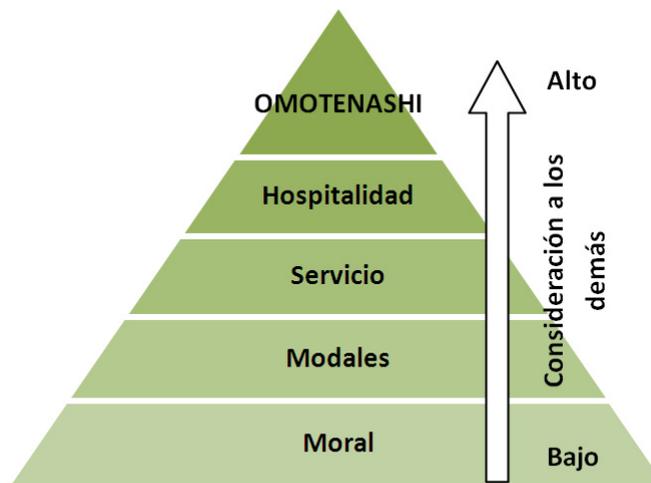
En este sentido, el programa de desarrollo de Recursos Humanos que tiene la compañía especialmente para contrataciones locales es de gran importancia para lograr el éxito, focalizándose en entrenarlos a conciencia, entendiendo que son la cara visible de la empresa frente al cliente. A su vez, el staff japonés se encarga de desarrollar al personal, proveyendo orientación en el puesto de trabajo y enfocándose a continuamente perfeccionar los servicios ofrecidos. La dirección de la empresa indica que si los trabajadores ven que sus esfuerzos logran conmover a sus clientes hasta el punto de las lágrimas, entonces esto llevará a una mayor motivación de los empleados en su trabajo, y tal vez, pueda llevarlos a pensar “este es un trabajo estupendo”.

Al respecto el Director Kitagawa de la JETRO señala que "El éxito de una empresa japonesa perteneciente al sector de los servicios en el extranjero radica en esto [capacitación]. Cuando analizamos a compañías niponas exitosas en el exterior vemos como con paciencia educan y capacitan a sus empleados locales en *omotenashi* hasta que ellos lo entiendan."

Así, en la búsqueda de un alto grado de satisfacción del cliente, el desarrollo de recursos humanos y los esfuerzos para refinar y perfeccionar las ofertas de negocio entregadas son aún más importantes en el extranjero. Tal como Fujibayashi dice, el objetivo final es “poder compartir con los empleados locales nuestra perspectiva de cómo podemos hacer que los clientes sientan alegría y satisfacción”, pues éste es el origen de *omotenashi*.

En Japón existen diversas escuelas donde se enseña el significado de *omotenashi* y las implicaciones que esto tiene en la práctica, por ejemplo la *Omotenashi-do Daigaku* (Universidad del Camino del Omotenashi) presenta en su modelo de educación (ver Figura 5) una distinción en cuanto a los esfuerzos entregados en consideración a los demás, posicionando a *omotenashi* como un concepto que va más allá de hospitalidad y servicio, y por cierto para el cual no existe un concepto homónimo al cual se pueda traducir en otros idiomas.

Figura 6: Modelo de Consideración a los demás



Fuente: modelo elaborado por Omotenashi-do Daigaku

Para Watabe Wedding entonces el proceso de training es vital dado el crecimiento acelerado de la compañía en los últimos 10 años, tanto en su mercado nacional como internacional, pues si esta escala de expansión lleva a la entrega de productos y servicios de menor calidad, podrían perder rápidamente la confianza de sus clientes. Al respecto, Hidetoshi Watabe indica consistentemente que,

*“Creo que cada uno de nuestros empleados, que día a día tienen que hacer frente a las necesidades de nuestros clientes necesitan entender el significado de la que ha sido nuestra política desde que la compañía fue fundada: proveer propuestas de servicios nacidas desde una sincera y profunda dedicación e ingeniosidad. Para lograr esto debemos enfatizar especialmente la educación y motivación de nuestros empleados.”*

*Hidetoshi Watabe, CEO de Watabe Wedding Group.*

De esta forma la cultura organizacional de Watabe Wedding define que la mejora en la satisfacción de los clientes y la maximización del valor corporativo son dos caras de la misma moneda.

Así, en medio de un ambiente de negocios donde los gustos de los clientes son cada vez más individualizados y variados, Watabe Wedding está revisando los estilos de bodas y servicios ofrecidos constantemente, realizando esfuerzos profundos para crear y proponer nuevos productos atractivos, manteniendo sus opciones de bodas tipo tradicional *Shinto* japonés y estilo Occidental. Este esfuerzo por satisfacer a sus clientes se ve representado en su lema “*Sono hi wa mienai*” (その日は、消えない) que quiere decir “ese día que no desaparecerá” indicando que la empresa entiende el hecho de que las bodas son una ocasión única y significativa para sus clientes, por lo cual se hacen grandes esfuerzos por dejar una buena impresión en ellos durante aquel día especial.

Sin embargo, importantes retos se encuentran en el camino de la empresa, debido a la complejidad del mercado nupcial rápidamente cambiante, en el que se requiere una capacidad de adaptación cada vez mayor y más veloz.

## **2.7. DESAFÍOS FUTUROS PARA WATABE WEDDING**

La industria nupcial está en un momento de cambio tanto a nivel de mercado japonés como asiático y mundial. Los clientes se han desplazado cada vez más a bodas personalizadas y diferenciadas de las ceremonias que a menudo se realizaban bajo restricciones de la cultura convencional, costumbres y/o tradición, diversificando así sus necesidades y presionando a la empresa a cambiar rápidamente, adaptándose a las nuevas necesidades específicas de la demanda. Por ejemplo, algunas parejas no quieren ceremonias religiosas, pero otras sí; unas desean hacer participes a la familia, mientras que otras no; algunas no quieren ceremonia ni recepción sino sesiones de fotos; es decir, existen tantas opciones de servicios a ofrecer como parejas con gustos distintos hay. El desafío está en dar respuesta a sus solicitudes ocupando las capacidades ya creadas de la empresa, haciendo propuestas atractivas que no impliquen incurrir en gastos adicionales, sino en la buena planeación y gestión de los empleados de la empresa.

Asimismo, no basta con seguir los cambios de preferencias de los consumidores, dado que las tendencias de moda cambian continuamente y de manera veloz; por lo que la empresa necesita, junto con ampliar su capacidad de adaptación rápida a los cambios, tener más iniciativa dictando ellos mismos estándares y tendencias dentro de la industria.

Respecto a los clientes de origen extranjero, la empresa tiene el reto de poder entender y adaptarse rápidamente a cuáles son sus necesidades. Por ejemplo, si bien es cierto que varios empleados de la compañía están capacitados y hablan inglés, no es la mayor cantidad de ellos. Asimismo, la información y comunicación de sus servicios a través de la página web de Watabe Wedding ofrece una opción en inglés, sin embargo, está es mucho más acotada de lo que entrega la página enfocada al público japonés.

Watabe Wedding ha crecido mucho en los últimos años, siendo el líder de la industria nupcial japonesa en cuanto a ventas por largo tiempo. Sin embargo, la competencia es fuerte dentro del mercado, donde algunos competidores ya han comenzado a proponer estilos de bodas innovadoras. Hay dos competidores que hoy en día han cobrado gran relevancia en el mercado local: T&G Co. (Take and Give Needs) y Best Bridal Inc. En especial el primero de ellos entró al

mercado el año 1998 y ha tenido un crecimiento amplio orientándose principalmente a dar servicios basados en el lujo.

Al igual que Watabe Wedding T&G ofrece servicios para la realización de bodas que incluyen la organización y realización de la ceremonia, preparación de recepción y fiesta post-ceremonia, y organización de viajes de luna de miel. Sin embargo, a diferencia de Watabe no ofrece servicios de alquiler de ropa propios, ni poseen fábricas de manufactura. Tampoco ofrecen servicios de fotografía propios sino que subcontratan los servicios de estudios fotográficos. T&G ha seguido pasos muy similares a Watabe Wedding en cuanto a estrategia de crecimiento basada en alianzas estratégicas y M&A, funcionando no sólo como una empresa, sino como un grupo de empresas operando en conjunto, sin embargo, un punto distintivo al respecto es que T&G también posee una empresa de servicios financieros especializada en préstamos para servicios nupciales. Otro punto relevante es que T&G no está enfocada sólo en negocios dirigidos a clientes finales (B2C) como Watabe, sino que también se han enfocado en ofrecer sus productos a otros negocios (B2B) como restaurantes y hoteles que requieren de sus servicios.

En este sentido la capacidad de respuesta de T&G a los cambios de la demanda y mercado ha sido más rápida, lo cual le permitió sobrepasar al Grupo Watabe en el año 2013 en cuanto a volumen de ventas, desplazándolo del primer lugar por primera vez en su historia. Esto es una clara señal que Watabe Wedding debe dirigir una mirada más analítica a lo que está pasando en su mercado local, y a la estructura “pesada” con la cual la empresa está operando, pues si bien la estrategia de Watabe Wedding de inclusión de más servicios a su core business ha traído consigo beneficios, también ha significado que su capacidad de respuesta sea más lenta en comparación a la competencia, que es más flexible.

Se necesita con urgencia crear las instancias necesarias para acelerar los procesos de adaptación internos de la empresa, generando mecanismos que les permitan cambiar y coordinarse de forma acelerada, y a la vez efectiva, sin perder su ventaja competitiva de calidad de servicio.

A nivel de mercado asiático, es importante evidenciar que en el ansiado mercado chino la empresa hoy en día compete no solamente con otras empresas japonesas, sino que en el último tiempo se han posicionado también fuertemente compañías Coreanas. Ya a finales de los '90 se levantó en China la ola “Hallyu” refiriéndose a la tendencia cultural de expansión Coreana en Asia a través de telenovelas y música, por lo cual las empresas atraen al público a través de la imagen de sus actores y cantantes. Asimismo, Corea del Sur ha ganado fama en los últimos años por su estilo más sofisticado, en relación a otros países como China, siendo líder en tendencias de moda y maquillaje, lo cual atrae especialmente a jóvenes y nuevos ricos a casarse en Seúl o sus alrededores.

Dado lo visto, se puede observar que en medio de un mercado doméstico en retroceso y mercado internacional altamente competitivo, sólo aquellas empresas que puedan capturar con precisión las necesidades de sus clientes, satisfaciendo adecuadamente sus necesidades con el know-how acumulado, tendrán opciones de sobrevivir y desarrollarse.

Watabe Wedding, como empresa líder ubicándose dentro de los tres primeros puestos en términos del número de parejas casadas en la industria nupcial japonesa, se encuentra bien posicionada, pero serán en adelante las destrezas de su equipo gerencial, managers y el compromiso de sus trabajadores los que definan su sobrevivencia y éxito en el futuro.

# Capítulo 3

## Teaching Note

### **Internacionalización de los Servicios de Watabe Wedding Corporation: Llevando Servicios Nupciales desde Japón al Mundo**

#### *3.1. Resumen del caso*

Watabe Wedding es una compañía japonesa que está presente en el mercado nacional e internacional, encontrándose en proceso de expansión al exterior, con foco al mercado asiático (en especial la parte oriental). Su ventaja competitiva de excelente calidad de servicio le ha llevado a conquistar diversos mercados. Sin embargo, se ve enfrentada a los complejos desafíos del mercado cambiante en el que se encuentra, requiriendo una capacidad de adaptación mayor y más rápida.

#### *3.2. Preguntas sugeridas para trabajo previo de los alumnos*

1. ¿Qué factores producen valor para Watabe Wedding en su decisión de globalizarse? ¿Cuáles han sido los principales drivers de crecimiento de la compañía y qué beneficios puede obtener de ellos??
2. ¿Qué factores críticos se pueden identificar en las decisiones de la compañía sobre a qué países expandirse en el extranjero? ¿Qué precauciones debiera tener la compañía al momento de entrar en operación sus subsidiarias en el extranjero?
3. Desde un punto de vista de gestión del cambio, ¿Qué elementos se observan débiles en la empresa? Proponga iniciativas para ayudar a que la empresa supere estas dificultades.
4. ¿Qué diferencias se pueden observar entre el enfoque de atención japonés y el que se da en su país? Identifique pros y contras en cada uno de ellos.

#### *3.3. Objetivos de enseñanza*

1. Revisión general de aquellos factores que producen valor económico cuando una empresa decide globalizarse.
2. Análisis de la creación de valor en procesos de globalización, a través de la aplicación del ADDING Value Scorecard.
3. Análisis cultural de los diferentes países a los cuales se desea expandir, utilizando la identificación de “distancias” entre países a través del modelo CAGE Distance Framework y aplicando el modelo de las dimensiones culturales propuestas por Hofstede.
4. Análisis de la gestión del cambio interno en la empresa empleando el modelo de 8 factores para un cambio exitoso.

5. Análisis de las diferencias culturales presentes en la manera de gestionar negocios en Japón (y en Asia) versus el país de quien analice el caso, con la intención de aprender de sus ventajas y desventajas.

### 3.4. Línea de Tiempo de la clase

Se sugiere la planificación de una clase de 90 minutos como se señala a continuación:

<b>Tópicos</b>	<b>Duración</b>
Introducción	5 minutos
Discusión sobre los factores que producen valor económico cuando una empresa decide globalizarse, basándose en Watabe Wedding	15 minutos
Análisis del caso empleando el modelo ADDING Value Scorecard	20 minutos
Identificación de “distancias” entre países utilizando el modelo CAGE Distance Framework y análisis de las dimensiones de Hofstede.	20 minutos
Análisis de la gestión del cambio interno en la empresa empleando el modelo de 8 factores para un cambio exitoso	15 minutos
Análisis de diferencias culturales entre la gestión en el país de quien revisa este caso, países Asiáticos y en particular con Japón.	10 minutos
Resumen de los aprendizajes obtenidos	5 minutos
<b>TOTAL</b>	<b>90 minutos</b>

### 3.5. ANÁLISIS DEL CASO

#### 3.5.1. Factores que producen valor para Watabe Wedding en su decisión de globalizarse y drivers de crecimiento de la compañía.

En busca de una mayor competitividad a través de la expansión en el mercado local y especialmente en el internacional, la empresa básicamente busca alcanzar economías de escala a través de la integración de los servicios de producción y ventas, contando con fábricas y tiendas de venta propias, junto con el aumento de cuota de mercado a través de las diversas fusiones y alianzas estratégicas realizadas.

Los drivers de crecimiento se relacionan a la búsqueda de sinergias en el mercado local, enfatizando a su vez la expansión al exterior, para el futuro desarrollo de la empresa dada la reducción del mercado doméstico. Esta disminución se hace evidente al observar la tendencia en el nivel de ingreso por ventas de la empresa en los últimos años; al año 2010 era poco más de ¥52 mil millones de yenes, sin embargo, el 2013 se redujo a ¥49 mil millones (descenso en unos

USD30 millones). Con el fin de reducir los efectos peligrosos de esta disminución del tamaño del mercado y la fuerte competencia interna, la empresa sigue esencialmente tres estrategias en su operación:

1. Competitividad en costos basada en expansión y crecimiento
  - a. Captura de demanda a través de la integración de servicios.
  - b. Efectos de sinergia generados al crecer en servicios ofrecidos y volúmenes (aprovechamiento de economías de escala en producción de vestimenta y fotografías).
  - c. Disminución de costos al integrar la fabricación y venta de sus productos (integración vertical compensada).
  - d. Foco en las tendencias de los productos y en servicios personalizados, diversificando la gama de productos y servicios ofrecidos.
2. Fortalecimiento de posición en el mercado local
  - a. Optimización del portafolio de negocios a través de un fortalecimiento del mercado local.
  - b. Fortalecimiento de empresas complementarias (como celebraciones Pre-Post aniversario de boda, retiros y mayorías de edad).
  - c. Consolidación en el aún fragmentado mercado interno a través de M&A y adquisición de derechos de gestión (estrategia de integración horizontal que le permite llegar a más segmentos del mercado, ampliando su target market).
3. Desarrollo de la demanda extranjera en los nuevos mercados de Asia Oriental
  - a. Aprovechamiento del alto potencial de ganancias de bodas en el Mercado de Asia Oriental, dado el mayor volumen del mercado y mayor disposición de pago en ciertas locaciones específicas, como Hong Kong y Shanghai.
  - b. Ventaja de lograr posicionarse como creador de tendencias del mercado nupcial en Asia Oriental.
  - c. Mejora de los servicios domésticos (especialmente en Okinawa y Hokkaido) tras el aprendizaje obtenido al gestionar en el mercado internacional.

En términos financieros, la empresa se ha preparado para tener una estabilidad económica que le permita cierta capacidad de solvencia en épocas de grandes cambios y una mejor defensa frente a crisis económicas. Esto se evidencia al observar el ratio de cobertura del activo total por capitales propios, que se ha mantenido constante en 57% desde el año 2010 hasta el presente. Esta cifra al no ser baja indica que en caso de dificultades económicas la compañía puede actuar con recursos propios como absorbentes de pérdidas sin tener que recurrir a excesos crediticios. Además, se puede añadir que es un porcentaje equilibrado pues si bien no es bajo tampoco es demasiado alto, lo que podría actuar negativamente sobre la rentabilidad de los accionistas, si hubiese otras opciones de financiamiento de costo menor.

En cuanto a su recurso humano, Watabe Wedding tiene la ventaja de que en Japón en general existe un bajo nivel de rotación de trabajadores, ya que una vez que entran a trabajar a una empresa se mantienen en ella por varios años o usualmente para toda la vida. Esto se traduce en que las inversiones realizadas en preparar a nuevos trabajadores no son excesivamente elevadas, haciendo sustentable la curva de aprendizaje de los empleados, permitiéndoles a través de la mejora en la entrega de los servicios aumentar la satisfacción de sus clientes. En este sentido, la dirección del Grupo Watabe ha enfatizado la proactividad de sus trabajadores, por lo cual cuando

reciben a sus clientes investigan sobre ellos y su país o ciudad de procedencia en diversos ámbitos, como economía, cultura, educación, música, comida, etc., con la intención de tratar de conocerlos más, entender sus necesidades y crear un nexo efectivo con ellos. Esto ha generado en los trabajadores un potente sentido de pertenencia, compromiso y de orgullo en la entrega de su trabajo, pues cada vez que ven a parejas felices y satisfechas con los servicios entregados se produce a su vez un sentimiento de alegría y satisfacción personal en ellos.

Complementario a los factores mencionados, y con la intención de analizar si la opción de globalizar la empresa creará o no valor para la misma, se sugiere el uso de la herramienta ADDING Value Scorecard, desarrollada por Pankaj Ghemawat<sup>39</sup>, presentada a continuación:

<p><b>Adding Volume</b></p>	<p>Sin la expansión global el crecimiento de la compañía en el corto-mediano plazo se verá mermado por la reducción del mercado local, dadas las condiciones señaladas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- disminución de número de casamientos</li> <li>- envejecimiento poblacional</li> <li>- cambio en la edad del primer matrimonio</li> </ul> <p>La empresa está trabajando para ampliar su cuota de mercado local mediante M&amp;A y otras estrategias de afiliación a compañías, las cuales le han permitido una integración horizontal con diversos grupos de la industria, en especial Meguro Gajoen y Mielparque, permitiéndole llegar a más segmentos del mercado. Sin embargo, existe el riesgo de no lograr la consolidación de una cuota suficiente a tiempo si la velocidad de maduración del mercado doméstico es menor a la reducción de su tamaño.</p>
<p><b>Decreasing Costs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La expansión global puede llevar al aprovechamiento de economías de escala.</li> <li>- La empresa está utilizando una estrategia de integración vertical compensada, donde tiene subsidiarias (fábricas de vestimenta) que le suministran materiales (integración vertical hacia atrás) y a la vez posee otras (tiendas de venta directa de artículos y de edición de fotografías) que distribuyen los productos fabricados (integración vertical hacia adelante) con la intención de disminuir sus costos.</li> <li>- Los costos de mano de obra y de vida en Japón son muy elevados; se puede aprovechar las diferencias económicas con otras economías del Este Asiático, como China, Guam e Indonesia para aprovechar la amplificación del poder adquisitivo al salir al exterior.</li> <li>- Esta disminución en los costos se puede evidenciar al comparar los costos de venta al año 2010, cercanos a los ¥18 mil millones de yenes, los cuales han ido reduciéndose año a año, llegando a ¥16 mil millones el año 2013, es decir, una rebaja equivalente a casi USD17 millones.</li> </ul>

<b>Differentiating / Driving up willingness to pay</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de la marca Watabe en el Mercado asiático.</li> <li>- Ofrecimiento de opciones de variadas locaciones geográficas para la realización de las ceremonias a sus clientes, lo cual otras empresas más pequeñas del rubro no pueden ofrecer.</li> <li>- Aprovechar su ventaja competitiva de excelencia en calidad de servicio, dado que en todo el mundo las empresas japonesas son conocidas por tal reputación, posicionándose con mayor facilidad en mercados extranjeros al ofrecer confianza en los servicios entregados.</li> </ul>
<b>Improving Industry Attractiveness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado asiático presenta un enorme potencial para Japón, en especial China y Hong Kong, por su cercanía geográfica y los beneficios que representa cada uno de ellos. En China la tendencia poblacional y del número de casamientos va a la alza, en especial dado el aumento de poder adquisitivo de sus ciudadanos. En Hong Kong, a pesar de tener una población pequeña de alrededor de 7 millones de habitantes, el poder adquisitivo que poseen y la disposición de gasto en eventos especiales y únicos como matrimonios es enorme.</li> </ul>
<b>Normalizing Risk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitigación de riesgo de alta pérdida de mercado por reducción del tamaño del mercado local, por las razones antes mencionadas.</li> <li>- Menor riesgo debido a pérdidas por bajas en número de matrimonios dado desastres naturales imprevistos como terremotos, tsunamis, tornados o aluviones que ocurren en el mercado doméstico.</li> </ul>
<b>Generating and Upgrading Knowledge/ Capabilities/ Other resources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación de mejores prácticas aprendidas de los diversos mercados a los que se está ingresando.</li> <li>- Ampliación de la oferta para sus clientes.</li> </ul>

### ***3.5.2. Características de la expansión geográfica de la empresa***

La empresa partió abriéndose al mercado internacional con su primera sucursal en Hawaii, eligiendo dicha isla por ser de preferencia turística para los clientes japoneses, dado sus paisajes, el desarrollo de la industria turística allí y la seguridad que ofrece al ser parte de USA.

Si bien se han realizado expansiones en Europa, el foco de crecimiento está en Asia oriental, destacando principalmente los mercados de:

- Hong Kong, presenta para Japón una gran oportunidad por su apertura económica (impuestos muy bajos o inexistentes), cercanía geográfica, cultura similar (en cuanto a bodas de estilo occidental) y eficiencia administrativa gubernamental. En especial el alto poder adquisitivo de una extensa proporción de sus ciudadanos representa una ventaja muy atractiva. Las barreras idiomáticas pueden ser superadas mediante el uso del inglés, manejado en alguna medida por buena parte de la población local, facilitando la comunicación. Adicionalmente, los clientes de Hong Kong muestran un alto interés en

Okinawa como destino para sus bodas, lo cual es atractivo para la empresa al permitirles potenciar esta locación.

- China, es un mercado culturalmente complicado para entrar, debido al poder del gobierno (complejidad administrativa), características y preferencias de sus ciudadanos e idioma. Sin embargo, la empresa decidió ingresar por Shanghai (utilizando conocimiento previo aprendido de su subsidiaria en Hong Kong, como puerta de entrada a China), ciudad muy cercana geográficamente a Japón, altamente globalizada hoy en día y con un desarrollo económico alto, lo que ha llevado a un mayor poder adquisitivo de sus ciudadanos. Especiales precauciones tomó la compañía al ingresar a este mercado, pues aún existen sectores donde hay ciertos resquemores a la entrada de japoneses al mercado chino, dados los conflictos bélicos que se dieron a principios del siglo pasado. Por esta razón (entiéndase como conjeturas del desarrollador de este caso y no declaraciones de la empresa), la organización decidió adaptar su nombre al entrar a China, cambiándolo a W'S. Asimismo, la empresa utiliza principalmente empleados de origen local en estas subsidiarias.
- Taiwán, es un mercado atractivo por su cercanía geográfica a Japón, con un alto potencial de crecimiento económico, efectividad administrativa del gobierno y cercanía cultural. Durante la época del boom de crecimiento económico nipón, un alto nivel de Inversión Extranjera Directa (IED) japonesa fue dirigida hacia Taiwán, existiendo relaciones comerciales cordiales entre ambos países. Adicionalmente, los clientes de Taiwán tienen una alta preferencia por las bodas realizadas en Sapporo, Hokkaido, lo que permite a la empresa optimizar el uso de este nicho de mercado.
- Singapur, es un mercado cercano geográficamente a Japón, pequeño en tamaño (poco más de 5 millones), pero que posee una economía altamente abierta al comercio internacional, con precios estables y uno de los PIB per cápita más altos del mundo, existiendo una gran atraktividad dado el poder adquisitivo de sus habitantes. Culturalmente hay cercanía respecto a bodas de estilo occidental, sin embargo, puede haber distancias mayores hacia la población debido a factores religiosos, pues aunque la mayoría es budista, la segunda gran mayoría es musulmana.

Por otro lado, Corea del Sur es un mercado al cual Watabe Wedding ha decidido no entrar por el momento. Si bien existe cercanía geográfica y un alto potencial económico, existen barreras culturales altas que podrían llevar al fracaso la construcción de una subsidiaria en ese país. El riesgo es alto debido a que aún hay mucho rencor por la invasión japonesa en Corea del Sur durante casi toda la primera parte del siglo XX. A diferencia de China, donde básicamente son los más ancianos los que tienen aún resentimientos, en Corea está propagado a lo largo de la población. Considerando a los grandes competidores del grupo Watabe, sólo Best Bridal tiene subsidiarias también en Corea del Sur. De todas maneras, es importante tener en cuenta que empresas Coreanas como iWedding y Design Wedding, que prestan hoy en día servicios de bodas están compitiendo fuertemente con las japonesas para atraer a clientes chinos que desean casarse en el extranjero.

Para el análisis se sugiere el empleo del CAGE Distance Framework, modelo complementario al ADDING value scorecard, propuesto también por Pankaj Ghemawat, que permite identificar diferencias o “distancias” entre el país de origen y los países a los que la empresa desee ingresar al momento de elaborar estrategias de internacionalización.

	<b>Dimensiones de Proximidad (o Distancia)</b>			
	<b>Cultural</b>	<b>Administrativa</b>	<b>Geográfica</b>	<b>Económica</b>
<b>Hong Kong</b>	alta	alta	alta	alta
<b>China (Shanghai)</b>	media-alta	media	alta	alta
<b>Taiwán</b>	alta	alta	alta	alta
<b>Singapur</b>	media	alta	alta	alta
<b>Corea del Sur</b>	insuficiente	media-baja	alta	alta

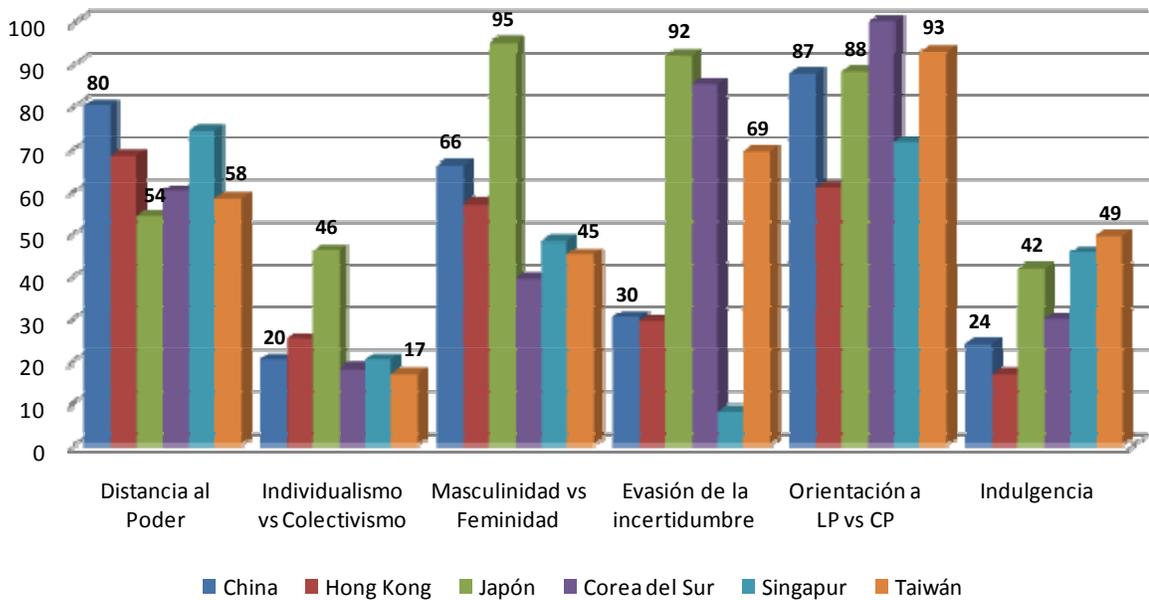
Teniendo en cuenta que el factor cultural es sumamente sensible en un negocio con las características señaladas a lo largo de este caso de estudio, el análisis en este aspecto es de relevancia, por lo cual también se recomienda adicionalmente al CAGE el empleo de las 6 Dimensiones de Hofstede<sup>i</sup> las cuales buscan ofrecer una mirada general de cómo algunos patrones culturales o dimensiones (entendidos no como conceptos tangibles, sino como constructos sociales) como Distancia al Poder, Individualismo vs. Colectivismo, Masculinidad vs. Femenidad, Evasión de la Incertidumbre, Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo e Indulgencia pueden influir en el comportamiento de las personas, afectando sus actitudes y desarrollo dentro de las organizaciones, ayudando a entender el por qué de su proceder.

En este contexto, el análisis propuesto por Hofstede permite visualizar cuáles serían posibles impedimentos culturales con los cuales tendría que lidiar una compañía al entrar a un nuevo país, dadas las diferencias en cuanto a valores y actitudes propias de los trabajadores locales. Para el análisis se utilizaron datos estadísticos obtenidos de la investigación dirigida por Hofstede en diversas empresas de los países en cuestión, junto con la caracterización disponible de revisión de cada país dado el puntaje obtenido en cada dimensión propuesta<sup>40</sup>, la cual está disponible en la página web de Geert Hofstede<sup>ii</sup>. Con esta información se generó la comparación de dimensiones presentada en la figura 7.

<sup>i</sup> El modelo original de Hofstede incluía sólo 4 dimensiones, sin embargo, en la actualidad el modelo ha sido revisado y se han agregado a la fecha dos dimensiones adicionales. Ver <http://geerthofstede.eu/>

<sup>ii</sup> <http://geert-hofstede.com/>

Figura 7: Comparación de las 6 dimensiones de Hofstede en China, Hong Kong, Japón, Corea del Sur, Singapur y Taiwán



Fuente: Elaboración propia en base a información dispuesta en geert-hofstede.com

### a. Distancia al poder

China y Singapur presentan niveles dentro de los más elevados a nivel mundial, señalando que son sociedades que ven la inequidad como aceptable. Hay una marcada diferencia entre el poder de los jefes y sus subalternos, no existiendo defensa frente al abuso de los superiores. Las personas usualmente no tienen aspiraciones fuera de su rango. Es esperado un alto nivel de control y actitud formal. La comunicación es indirecta y el flujo de la información es selectivo. Este alto nivel de distancia al poder se puede ver reflejado también en el actuar del gobierno.

Le siguen en puntaje Hong Kong, Corea del Sur y Taiwán, donde hay un alto nivel de desigualdad, el cual también es visto como aceptable. Las personas aceptan un orden jerárquico donde no se necesita mayor justificación, pues se da por hecho. Las jerarquías son vistas como reflejo natural de la inequidad, encontrándose una relación entre empleador y subordinado polarizada, donde los subordinados esperan que les digan qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benevolente.

El puntaje más bajo se da en Japón (porcentaje intermedio), siendo de todas maneras una sociedad consciente de su posición jerárquica en diversos ámbitos, sin embargo, no tanto como en otras culturas asiáticas. En el mundo laboral, las decisiones son tomadas pasando por todos los miembros de la organización involucrados, por lo cual son lentas y no centradas en una sola persona. La sociedad japonesa tiende a la meritocracia, con un alto enfoque en la calidad de la educación, sin embargo, aún es marcadamente desigual en oportunidades para las mujeres.

## **b. Individualismo vs. Colectivismo**

China, Singapur, Hong Kong, Corea del Sur y Taiwán son países altamente colectivistas, donde las personas actúan en pro de los intereses grupales sobre los individuales. Las relaciones personales prevalecen sobre actividades o tareas dentro de la organización, por lo cual estas consideraciones afectan los procesos de contratación y promoción, obteniendo tratos preferenciales. Esto se refleja en el alto nivel de corrupción, por ejemplo, en Corea del Sur. Las relaciones con miembros pertenecientes al grupo a menudo son cordiales, mientras que con externos son frías e incluso hostiles. La comunicación es indirecta y la armonía del grupo debe ser mantenida, por lo cual los conflictos abiertos son evadidos. Se evita decir que no de manera explícita. La fidelidad hacia el grupo en estas culturas es altamente importante.

Japón a su vez es un país con marcadas tendencias colectivistas, por ejemplo poniendo énfasis a la armonía grupal por sobre la expresión de opiniones individuales, sin embargo, tiene diferencias respecto a otros países asiáticos dado que la sociedad nipona no tiene un sistema familiar extendido como base, lo que sí ocurre por ejemplo en China y Corea. En este sentido la sociedad japonesa es más bien paternalista. Paradójicamente los japoneses son vistos como más leales a sus compañías que los chinos, sin embargo, ésta es una fidelidad elegida, puesto que se escoge la empresa donde trabajar, es decir, parte de una decisión individual. En estas circunstancias, los japoneses son vistos como colectivistas por los occidentales pero más bien individualistas por los asiáticos.

## **c. Masculinidad vs. Femenidad**

Japón resalta como una sociedad altamente masculina, conducida por la competitividad entre grupos, al ser un país más bien colectivista. Esto se ve reflejado también en su sentido de la excelencia y perfección en cada aspecto de la vida diaria, lo que los lleva a tener largas jornadas laborales.

En menor nivel China y Hong Kong también son culturas orientadas al éxito a través de la competencia, donde usualmente se privilegia el trabajo sobre la familia, el placer y el ocio. Usualmente se trabaja durante largas y extenuantes horas, realizando muchos sacrificios personales, como migrar desde el campo a las ciudades para obtener un mejor salario, a pesar tener una menor calidad de vida, para poder enviarlo a sus familias.

Por otro lado, según indica la investigación de Hofstede, Singapur, Taiwán y Corea del Sur son más bien sociedades orientadas a lo femenino, con foco en trabajar para vivir, se busca el consenso, la gente valora la igualdad, solidaridad y calidad de vida. Los conflictos son resueltos a través del compromiso y la negociación. En este punto en particular llama la atención el bajo puntaje de Corea del Sur, pues a primera vista el comportamiento de su sociedad daría indicios de que en esta dimensión se obtendrían resultados más bien cercanos a lo que acontece en Japón.

## **d. Evasión de la Incertidumbre**

Japón y Corea del Sur son países que evaden la incertidumbre fuertemente, a través de códigos rígidos de creencias y conductas, siendo intolerantes a ideas poco ortodoxas. Hay una tendencia emocional a requerir reglas, el tiempo es dinero y la gente tiene una necesidad

inherente a estar siempre ocupado y trabajando duro, con precisión y cumpliendo las normas. La seguridad es un importante elemento motivador y la innovación es resistida.

China y Hong Kong muestran bajos niveles de evasión de riesgos. Son más bien pragmáticos y entienden las reglas y leyes como situacionales. La gente se siente comfortable con la ambigüedad, lo cual se revela fuertemente en el lenguaje. Son adaptables y con tendencias emprendedoras.

Singapur es un caso particular en esta categoría, donde la gente cumple con muchas reglas no porque haya una necesidad de estructura, sino debido a la alta distancia al poder. Singapur es conocido como el país de las multas.

#### **e. Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo**

Corea del Sur, Japón, China y Taiwán son sociedades orientadas altamente al largo plazo. En el comportamiento de las organizaciones esto se ve por ejemplo en la disposición a obtener rentabilidades no sólo para los accionistas al final de cada periodo, sino más bien para todas las partes interesadas - incluyendo la sociedad-, a través de los años, con la intención de mejorar el país para las generaciones futuras.

Hong Kong y Singapur tienen niveles inferiores a los países mencionados, pero siguen siendo elevados.

#### **f. Indulgencia**

Todos los países tienen niveles de indulgencia bajos, en especial Hong Kong y China, lo que significa que son culturas de restricciones, es decir, no ponen mucho énfasis en el tiempo de ocio y controlan la necesidad de seguir sus deseos e impulsos. Las personas sienten que ceder a sus deseos personales será limitado o castigado por normas sociales, siendo visto como algo malo o equivocado. Hay una tendencia al cinismo y pesimismo.

### **3.5.3. Gestión del cambio orientada al crecimiento y expansión de Watabe Wedding.**

Durante los últimos 10 años la empresa ha tenido un alto crecimiento, expandiéndose fuertemente a su mercado internacional. Sin embargo, la industria en la que se mueve está marcada por las tendencias de la moda y por una fuerte competencia a nivel local (en un mercado doméstico muy atomizado), lo cual requiere capacidades de adaptación al cambio considerables.

En este sentido, si analizamos los 8 factores que guían a un cambio exitoso propuestos por John P. Kotter<sup>41</sup> podemos ver que:

- 1. Establecer un sentido de urgencia**, si bien la empresa ha promovido la necesidad de cambio, los esfuerzos en este sentido aún parecen ser insuficientes, dado que el Grupo T&C, la principal competencia local de la compañía se está moviendo mucho más rápido, adaptándose antes que Watabe Wedding a los cambios del mercado y preferencias de los consumidores. Este es un factor crítico, pues les ha afectado directamente en su posicionamiento de marca e imagen propia de sus empleados, que siempre se han considerado parte de la empresa líder en el mercado japonés.

2. **Crear una “guiding coalition”**, la gestión de una empresa originalmente familiar, que hoy en día presenta una estructura de grupo empresarial mucho más compleja tiene sus retos, en especial para un ejecutivo joven en una sociedad como la japonesa donde la jerarquía cobra gran importancia. En este sentido, el CEO actual, Hidetoshi Watabe tiene el reto de trabajar en conjunto con funcionarios de gran experiencia (y mayor edad) que han servido previamente a su padre, anterior CEO de la compañía. Lograr el apoyo de los principales ejecutivos y managers es fundamental para que haya compromiso con los lineamientos estratégicos que se están generando bajo su mando en la actualidad.
3. **Desarrollo de visión y estrategia**, la empresa ha trabajado concienzudamente en la elaboración y adaptación de sus estrategias de negocio a lo largo de los años. En un principio los dueños originales sólo querían servir de ayuda a la población de Kioto cercana a la empresa a través del alquiler de kimonos durante el periodo post-guerra. Con el crecimiento del negocio esto fue cambiando apareciendo la filosofía de la empresa –que aún se mantiene- respecto a crear “estilos de vida maravillosos”. En este contexto hoy en día la visión de Watabe Wedding se refleja en su lema “*Sono hi wa mienai*” (その日は、消えない) que quiere decir “ese día que no desaparecerá” refiriéndose al hecho de que las bodas representan un suceso único cuya importancia deja huella en la vida de cada pareja. La estrategia actual está orientada a crecer con foco en el mercado asiático, incluyendo dentro de sus clientes ahora no tan sólo japoneses, sino también extranjeros, en especial de China, Hong Kong, Singapur y Taiwán.
4. **Comunicación de la visión de cambio**, la visión de cambio ha sido comunicada a lo largo de la empresa, considerando medios como reportes anuales de gestión que son difundidos por sus managers al interior de la compañía.
5. **Empoderamiento de empleados**, a través de procesos intensivos de capacitación la empresa promueve que los empleados estén siempre atentos de las necesidades de sus clientes y sean capaz de dar rápida respuesta a los requerimientos específicos de cada uno de ellos. La empresa hace grandes esfuerzos en lograr que todos y cada uno de sus empleados entiendan el concepto de *omotenashi*, para así mantener en el tiempo su ventaja competitiva de excelencia en la calidad de servicios entregados.
6. **Generación de victorias a corto plazo**, la empresa tiende a usar más bien metas de mediano plazo en término de indicadores. Sin embargo, la obtención de la máxima satisfacción de sus clientes en cada servicio, especialmente en las bodas es lo que finalmente logra motivar a sus empleados, al darse cuenta que gracias a sus esfuerzos pudieron servir a sus usuarios.
7. **Consolidación de ganancias y producción de más cambios**, si bien la empresa ha tenido amplias ganancias en los últimos años, preocupan las altas inversiones en infraestructura en las que usualmente se incurren dada la naturaleza del negocio (no es referido a la adquisición de nuevas subsidiarias, sino más bien a la mantención, adecuación y renovación de la existente). Las últimas inversiones fuertes fueron realizadas el año 2010 donde el flujo neto de efectivo usado en actividades de inversión fue de poco más de ¥3 mil millones de yenes (USD25 millones). Estas cantidades se redujeron hasta quedar en un tercio de dicha cifra al año 2013. Es importante mantener un adecuado control respecto a la infraestructura y periódicamente revisar las instalaciones

para tomar acciones sobre aquellas que no estén siendo productivas, decidiendo por ejemplo liquidarlas.

8. **Anclaje de nuevos enfoques en la cultura organizacional**, la cultura organizacional está fuertemente orientada al servicio y el respeto por la diversidad cultural de sus clientes. Lo que falta en la actualidad es inculcar mayores capacidades a los empleados para que una cantidad más amplia de ellos puedan comunicarse en inglés.

El análisis de estos factores nos lleva a pensar que la empresa debe tener cuidado, especialmente teniendo una distribución de poder inadecuado e insuficiente sentido de urgencia en el cambio que se requiere. Dichos factores podrían llevar a una baja o lenta capacidad de adaptación de la empresa, con impactos negativos en su competitividad dentro del mercado.

#### ***3.5.4. Enfoque de atención japonés vs enfoque occidental (tomando a Chile como ejemplo)***

A diferencia de lo que sucede en la mayoría de los países a nivel mundial, la cultura japonesa promueve la ideología de que todos los clientes deben ser tratados cordialmente, ofreciéndoles el mejor servicio posible independiente de cuanto paguen, pues de otra manera sería una descortesía.

Esto se contrapone al enfoque capitalista actual que opera en nuestro país, donde si se quiere tener un buen servicio se debe pagar más; si se paga poco, usualmente se da por hecho que será un mal servicio el recibido. Por ejemplo, es común encontrar que sucursales de empresas de telefonía ubicadas en el centro o afueras de la capital ofrezcan servicios con calidad de atención mucho menor a la que se puede obtener de sucursales ubicadas en comunas donde residen personas de ingresos más altos. Según la teoría que normalmente se instruye en las universidades hoy en día, esto sería un comportamiento lógico, pues los recursos económicos se deben enfocar en los clientes que tienen potencial económico y disposición a pagar mayores cantidades de dinero. Sin embargo, ¿el menor grado de recursos enfocados a un área necesariamente debe implicar la entrega de un mal servicio?

Es claro que la cultura de cada país es un factor crítico en este aspecto, pues al fin y al cabo todo queda en manos de la actitud y disposición de cada empleado. En Chile se da a menudo que las personas le dan poca importancia al trabajo que realizan, sin tomar en cuenta los impactos que pueden producir en la calidad de vida de los demás. Por ejemplo, es común ver que se generen errores porque “alguien se olvidó de hacerlo” o simplemente porque el empleado no considera que es parte de sus responsabilidades, careciendo de iniciativa y empoderamiento.

A modo de ilustrar lo que pasa en la cultura japonesa expondré algunas situaciones particulares que llamaron mi atención al tener la oportunidad de visitar este país:

- En las tiendas de conveniencia los trabajadores siempre saludan cortésmente cuando un cliente ingresa y se retira, ocupándose de atender rápida y claramente, siempre diciendo en voz alta la cantidad total de la compra y el vuelto que eso implica. Además, los empleados están atentos a los productos comprados, por ejemplo, si se ha adquirido un producto que necesite cucharas o bombillas como helados, yogurt o jugos ellos los incluyen proactivamente

- en la bolsa, con la cantidad necesaria según los clientes atendidos, sin necesidad de solicitarlo, 24 horas al día todos los días de la semana!.
- En negocios de alojamiento como hoteles o ryokan (hoteles tradicionales de estilo japonés) suelen haber anfitriones que reciben a los clientes y los despiden cuando se van, no retirándose de la entrada hasta que ellos se alejan, para despedirlos cortésmente con una reverencia, agradeciéndoles su preferencia y solicitándoles que vuelvan nuevamente.
  - Tuve la oportunidad de ver a un trabajador de la construcción instalando azulejos cerámicos en la calle, la sorpresa fue darme cuenta que estaba utilizando un pincel para agregar algunos sutiles y diminutos puntos blancos en la pintura de la cerámica, para encajar con el diseño de aquellos azulejos que colindaban con los que estaba ubicando.

Ahora bien, es claro que si contrastamos economías los japoneses presentan un poder adquisitivo mucho más alto, junto con precios usualmente elevados en sus productos y servicios, así como en los sueldos obtenidos por sus trabajadores, por lo que llevar a cabo una comparación entre Chile y Japón en cuanto a la calidad de sus servicios puede ser desequilibrado. Sin embargo, ¿y si importáramos algunas costumbres y conductas japonesas en cuanto a la operación de nuestras empresas?. De seguro el impacto en la calidad de servicio y la mejora en la calidad de vida y bienestar de nuestra población serían evidentes.

### ***3.6. Resumen del Caso***

Este caso ilustra:

- Diferentes estrategias de internacionalización, crecimiento y expansión empleadas por una empresa japonesa, especialmente enfocada en Asia.
- Los beneficios y las dificultades de una empresa que desea expandir sus operaciones tanto en el mercado local como internacional.
- En general las dinámicas actuales de la industria global de las bodas, y en particular el desarrollo de una empresa nipona en este mercado.
- El potencial de exportación de servicios japoneses, basándose en la ventaja competitiva de entrega servicios de alta calidad (*omotenashi*), dado el compromiso de sus trabajadores, como motor de crecimiento.

# Capítulo 4

## Conclusiones

El trabajo expuesto presenta un caso de negocios que describe a la empresa japonesa Watabe Wedding Corporation, analizando los factores que los llevaron a la decisión de internacionalizarse, expandiendo sus servicios nupciales principalmente en Asia Oriental.

Acorde a la estructura de un caso de negocios, para lograr lo anteriormente mencionado se levantó información corporativa de la empresa incluyendo detalles de su historia, cambios estructurales, estrategias de negocios seguidas a través de los años, información financiera y de gestión de recursos humanos. A su vez, se compiló información estadística de la industria nupcial a nivel global y local (Japón). También fue importante la recopilación de datos estadísticos de la población japonesa, a través de fuentes oficiales incluyendo indicadores económicos y poblacionales del Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones, y del Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar de Japón.

La información obtenida se presentó bajo un marco de contextualización para que el lector se familiarizara y dimensionara los alcances de la historia de la empresa, los determinantes de la industria a la cual pertenece y del mercado al cual se dirige. Asimismo, se expusieron características del trasfondo cultural que define la manera de operar de las empresas niponas de servicios y de la realidad en cuanto a la tendencia poblacional en Japón. Todos ellos, factores que han incidido en las decisiones tomadas por el management de la empresa.

Dada la estructura de caso de estudio, la información fue analizada y dispuesta para develar que las variaciones en las necesidades de los clientes y en el medio ambiente circundante a la empresa fueron detonantes de los cambios que han llevado a Watabe Wedding a adoptar diversas estrategias de crecimiento, expansión e internacionalización a lo largo de los años. Al tomar esas decisiones bajo un panorama de incertidumbre en el pasado, la dirección de la empresa fue forjando el camino que los ha llevado a su estado actual. En este contexto, se sintetizan a continuación las cuatro grandes líneas de negocios que se han desarrollado como resultado de las estrategias seguidas:

- a. **Bodas Domésticas en Japón.** Con el propósito de aumentar el número de bodas gestionadas por el grupo y para mejorar los servicios integrales ofrecidos en el mercado nacional, Watabe Wedding decidió crecer horizontalmente en el mercado local, generando alianzas estratégicas, M&As y llevando a cabo la titulización de algunos activos. Así, la compañía logró incrementar su cuota de mercado en coherencia a su estrategia asset-less, cuidando de no comprar activos nuevos innecesarios y adaptando aquellas instalaciones donde fuese necesario hacerlo, mediante procesos de renovación y diversificación, incluyendo edificios históricos y bienes culturales. Adicionalmente, se reforzó el desarrollo de instalaciones ubicadas en zonas de alto nivel de interés turístico, como Okinawa y Hokkaido.
- b. **Negocio de Vestimenta y Fotografía.** Watabe Wedding Group está usando una estrategia de integración vertical compensada, donde poseen subsidiarias que fabrican la vestimenta y les

suministran materiales, y a la vez tienen tiendas de venta directa (o arriendo) de vestimenta y artículos relacionados, junto con fábricas de producción fotográfica. Todo esto con la intención de disminuir sus costos de adquisición, aprovechar economías de escala, mantener un control adecuado de la calidad de sus productos y diferenciarse de la competencia.

- c. **Bodas en el extranjero/Negocios Globales con foco en Asia.** Dada la disminución del tamaño del mercado local, causada por la reducción en el número de casamientos, envejecimiento poblacional y matrimonios tardíos, la compañía se vio en la necesidad de crecer hacia el extranjero, donde el incremento poblacional y económico de algunas localidades de Asia oriental, los motivó a expandirse a dichas zonas. Conjuntamente, los elevados costos de mano de obra y de vida en Japón, los llevaron a buscar economías donde se pudieran obtener mejores precios, como China, Guam e Indonesia. Para Watabe Wedding la ampliación de las opciones de localidades geográficas ofrecidas a sus clientes significó una herramienta de diferenciación de la competencia, lo cual junto con el ofrecimiento de servicios de alta calidad se han transformado en factores claves para el éxito de la empresa, potenciando así su decisión de expansión.
- d. **Negocio de Bodas en China.** El mercado Chino representa una gran oportunidad para Watabe Wedding dado su alto potencial de crecimiento y su cercanía geográfica a Japón. Las estadísticas muestran que el número de casamientos en China está incrementándose, situación influenciada especialmente por el aumento de poder adquisitivo de sus ciudadanos. Entonces, para posicionarse en este mercado la compañía ha desarrollado la marca W'S, la cual les ha permitido afianzarse como una de las compañías japonesas más exitosas operando en Shanghai. Asimismo el Grupo Watabe tiene planificado expandirse a otras ciudades del país.

Ahora bien, a pesar de las ventajas que tiene el seguir las estrategias señaladas, estas presentan sus riesgos. Por ejemplo, la estrategia vertical compensada que les ha permitido disminuir los costos de compra de insumos, aprovechar economías de escala y ofrecer a sus clientes el beneficio de otorgar todos los servicios integrados puede ser un arma de doble filo, ya que están agregando a las actividades core de su negocio otras que no lo son. Es decir, agregan complejidad a los procesos de control y gestión en general, dirigiendo esfuerzos a actividades secundarias en vez de a las primarias, pudiendo estar demorando el flujo de la toma de decisiones dentro de la empresa, lo cual disminuye su capacidad de respuesta, elemento fundamental en un mercado tan dinámico como el nupcial.

Ciertamente este punto es delicado de discutir en la empresa, dado que los dueños fundadores partieron con servicios de alquiler de ropa y manufactura de la misma. Sin embargo, si se desea mantener esta estructura es importante buscar la optimización de los procesos actuales y crear ventajas más allá de lo común o básico de dichos procesos. Por ejemplo, no basta sólo con manufacturar y vender –o alquilar– kimonos o ropa de novios, sino que hay que posicionar efectivamente en el mercado nacional y asiático marcas propias que sean reconocidas por su calidad. Si se desean mantener estas actividades dentro de la empresa, entonces se debe agregar más valor a dichos procesos, diferenciándolos y creando nuevas ventajas competitivas que puedan servir al desarrollo de la empresa.

En otro aspecto, si bien la empresa ha puesto énfasis en el crecimiento hacia el exterior, con foco en Asia, aún la cultura japonesa presenta muchos estereotipos y prejuicios hacia los extranjeros, dada su naturaleza de isla alejada del resto del mundo, carácter introvertido y adverso

al riesgo. Por esta razón se requiere trabajar fuertemente en las estrategias sobre cómo operacionalizar de manera efectiva el nuevo foco a clientes extranjeros. Se necesitan mejorar las capacidades de los trabajadores de la compañía en cuanto al manejo del idioma inglés y especialmente reformular la manera en que se dispone la información en las páginas webs propias de cada sucursal en el exterior, dado que ésta es más resumida y limitada comparada con la oferta que se presenta en japonés. En este sentido, podría ayudar a la empresa agregar más diversidad cultural al personal perteneciente a cargos que toman decisiones, pues aunque se contrata personal local en el extranjero, los managers y jefes de subsidiarias siguen siendo mayoritariamente japoneses.

En este contexto, se puede decir que aún no se aprovecha a toda capacidad la imagen de empresa japonesa que ofrece servicios de excelencia a lo largo de Asia, pues si bien el grupo está posicionado en muchas zonas de alto interés turístico en el continente, los grandes esfuerzos de comunicación aún son dirigidos generalmente hacia el público japonés que viaja al exterior y no hacia los extranjeros para lograr que viajen a Japón o a otra subsidiaria de Asia. Por ejemplo, Australia es un mercado potencial dado que sus ciudadanos tienen un alto poder adquisitivo, a los cuales se les podría publicitar con más fuerza los servicios de calidad ofrecidos para casarse en Bali, Nueva Zelanda o Guam, que geográficamente están cercanos, aprovechando a su vez la utilización de las subsidiaria ubicadas en Gold Coast, Sidney y Cairns (cerca de la gran barrera de coral).

Si observamos lo que sucede con China, dada la importancia de este mercado por su potencial de crecimiento, Watabe Wedding debe crear estrategias que sean capaces de diferenciarlos de las empresas coreanas que a su vez tratan de captar este público. Por ejemplo, algunas parejas chinas señalan que les gusta tomar sesiones fotográficas realizadas por coreanos dado el conocimiento y experiencia que tienen de la moda y aplicación de maquillaje, sin embargo, los mismos clientes se quejan que las sesiones son demasiado largas y cansadoras, transformando al final un momento que debiera ser placentero en una ocasión poco grata. Aquí es donde Watabe Wedding se puede diferenciar, pues posee profesionales con experiencia en el manejo de la vestimenta nupcial y maquillaje, pero que a su vez entiende la importancia de hacer de todo el proceso un momento agradable y único para la pareja.

Adicionalmente, la empresa puede aprovechar oportunidades para atraer público extranjero a través de eventos internacionales, como las próximas olimpiadas Tokio 2020, donde se podría hacer una campaña promocional con suficiente antelación en diversos países del mundo, especialmente en Asia, señalando la opción de aprovechar la visita con motivo de las olimpiadas y casarse en Japón. Por ejemplo, se podría aprovechar la imagen de algunos deportistas como atletas, nadadores o maratonistas en afiches donde el novio este corriendo y transmitir un mensaje del tipo “¡Aprovecha estas olimpiadas! Qué no se te escape la oportunidad. Cásate en Japón con Watabe Wedding”. Obviamente el mensaje puede ser adecuado a dónde se quiera hacer la publicidad, el punto es aprovechar la oportunidad del boom en el flujo de turistas que llegará al país durante esa época.

En relación a la promoción de sus servicios, aunque la empresa publicita sus servicios a nivel de mercado local, hay amplias oportunidades de mejora en cuanto a cómo crear estrategias que permitan fidelizar a sus clientes y aprovechar las instancias de satisfacción de aquellos que están contentos con los servicios para promocionar la empresa. Por ejemplo, a parejas que se casan podría ofrecérseles descuentos futuros si vuelven con la empresa a celebrar su primer aniversario, si desean realizar la luna de miel más adelante u ofrecer ofertas especiales que puedan ceder a

alguien a quien el cliente recomiende los servicios de Watabe. Pequeñas iniciativas, por ejemplo entregarle al cliente recuerdos como fotos impresas posterior a la boda que incluyan frases como “Gracias por asistir a nuestra boda”, “Recién casados” u otros relacionados, acompañadas del logo de Watabe Wedding y con los datos de la empresa en la parte posterior, pueden marcar una diferencia, pues la pareja las entregaría como recuerdos a los asistentes, manteniendo la imagen de la empresa en la mente de las personas.

En pocas palabras, la empresa necesita revisar su estrategia de marketing y llevarla a un nivel superior, no sólo informando los servicios que ofrecen, sino que involucrándose en la relación con sus clientes, influenciando de manera más fuerte la decisión de tomar los servicios, volver a utilizarlos (no necesariamente casarse de nuevo, sino a través de aniversarios, celebraciones familiares, viajes, arriendo de vestimenta, etc.) y recomendarlos a sus amigos y familiares.

En otro ámbito, respecto a la competencia, el principal competidor local -T&G- está explorando algunos nichos de mercado dentro de la industria nupcial que tienen potencial y no han sido explotados en toda su capacidad, por ejemplo el ofrecimiento de sus servicios no sólo a personas naturales sino también a otras empresas como restaurantes y hoteles, además de la utilización de “house holding”, es decir, la disposición de casas o mansiones para la realización de la recepción, ceremonia y posterior fiesta, todo en el mismo lugar. El grupo Watabe debe estar atento a qué está haciendo positivamente diferente a ellos su competidor, pues aquello les permitió aumentar su nivel de ventas fuertemente el año 2013.

Asimismo, es importante mantener la orientación actual de servicios personalizados, pues cada vez es más recurrente que las parejas deseen tener un momento especial que sea único y diferenciado del resto. En este sentido, la calidad de servicio de la empresa es una ventaja competitiva que se debe cuidar. Al respecto, hoy en día la empresa carece de procesos formales de retroalimentación del cliente que les permitan entender de manera objetiva y con sustento de evidencia qué están haciendo bien y en qué podrían mejorar, por lo cual es un punto importante de subsanar en el corto plazo.

Si se analiza la información financiera del grupo Watabe, el nivel de ingresos por ventas es elevado, sin embargo, el nivel de gastos también lo es, por lo cual es crucial la administración eficiente de los activos fijos, dado que estos implican altos costos de inversión en revisión periódica y mantenimiento. Es de suma importancia la priorización de aquellos activos que son fundamentales para el negocio y la liquidación de aquellos que no están siendo suficientemente productivos. El negocio nupcial presenta claras estacionalidades, pues la mayoría de las parejas prefieren casarse en primavera u otoño, existiendo infraestructura que permanece con un nivel de utilización bajo durante verano e invierno. Para estos casos se deben formular estrategias que incluyan ofertas o promociones atractivas para novios que estén dispuestos a ceder en condiciones ambientales versus un descuento en el precio o mejores condiciones de pago.

A modo de síntesis, se puede señalar que el análisis realizado ha permitido vislumbrar las fortalezas de la empresa concentradas en la excelencia en calidad de servicio al cliente, el ahínco que los trabajadores exhiben en la entrega de dicho servicio, y el fuerte compromiso que la gerencia muestra con la capacitación de sus empleados. En este marco, los desafíos actuales del Grupo Watabe, están vinculados a la fuerte competencia en el mercado y a la necesidad de mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes; hoy en día son eficaces, pero necesitan habilidades de adaptación más rápidas.

Si bien el presente caso da luces al lector de lo que sucede en la empresa en diversos ámbitos, el foco de análisis se ha centrado en entender las decisiones estratégicas de crecimiento y expansión que han llevado a Watabe Wedding a la internacionalización y a la gestión que se ha hecho de los cambios internos de la empresa. Para ello se utilizaron los modelos desarrollados por Pankaj Ghemawat quien propone que no se debe “crecer por crecer” o ir al exterior sólo porque se piensa que siempre será una buena opción de crecimiento, pues primero se debe analizar si verdaderamente los beneficios de “ir hacia el mundo” compensan los costos que ello acarrea; el análisis de las dimensiones culturales propuesto por Hofstede, que permite contrastar el comportamiento de las personas en diversos países, y el análisis de los 8 factores para un cambio exitoso, propuesto por John P. Kotter, arrojando que la empresa debería tener especial cuidado con la distribución de poder inadecuado e insuficiente sentido de urgencia en el cambio, pues estos factores podrían significar una capacidad de adaptación insuficiente de la compañía frente a su medio, lo que implica riesgos de impactos negativos en su competitividad dentro del mercado.

Finalmente, cabe señalar que dado que Watabe Wedding Group se encuentra en un mercado altamente competitivo y rápidamente cambiante, será esencial para su sustentabilidad futura utilizar el conocimiento que han adquirido a lo largo de sus años en la industria para poder dar respuestas eficientes y adecuadas a sus clientes, junto con analizar la continuidad o adecuación de las estrategias de negocio con las cuales se opera hoy en día, con el propósito de mantener y mejorar su posición actual a nivel local y global.

# Bibliografía

- 1 Watabe Wedding Group Annual Review. 2009. [en línea] <[http://www.watabe-wedding.co.jp/corporate/ir/en/ir\\_library/annual](http://www.watabe-wedding.co.jp/corporate/ir/en/ir_library/annual)> [consulta: 03 noviembre 2014]
- 2 Ídem Referencia 1
- 3 “HBS Case Development”. [en línea] Faculty & Research, Harvard Business School. <<http://www.hbs.edu/faculty/research/Pages/case-development.aspx>> [consulta: 5 diciembre 2014]
- 4 FANNING, E. 2003. “Writing a Case Study”. [en línea] Center for Business Communication, Mendoza College of Business. University of Notre Dame. <[http://www3.nd.edu/~sbyrnes1/pdf/Writing\\_Resources/Writing\\_Case\\_Study.pdf](http://www3.nd.edu/~sbyrnes1/pdf/Writing_Resources/Writing_Case_Study.pdf)> [consulta: 5 diciembre 2014]
- 5 RICORDEAU, G. 2011. “Wedding Industry”. En: STANGE, M., OYSTER, C. y SLOAN, J. (Editores), Encyclopedia of women in today's world (1st ed., pp. 1543-1545). [en línea] Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. [consulta: 26 noviembre 2014]
- 6 GLICKSTEIN, S. 2014. Speak Now or Forever Hold Your Receipts. [en línea] Volume 22, paper 13. Lehigh University. <<http://preserve.lehigh.edu/cas-lehighreview-vol-22/13/>> [consulta: 05 diciembre 2014]
- 7 INTERNATIONAL CONGRESS of Destination Wedding Planners (DWP), 24 y 25 de Abril de 2014. Grand Resort Lagonissi, Atenas, Grecia. <<http://www.destinationweddingcongress.com/>> [consulta: 05 diciembre 2014]
- 8 “The Global Wedding Industry at a Glance”. [en línea] Splendid Insights (Investigación de mercado de bodas y estilos de vida). 28 de noviembre de 2011. <<http://visual.ly/global-wedding-industry-glance>> [consulta: 05 diciembre 2014]
- 9 “The wedding industrial complex”. [en línea]. The Week News. 15 de Junio de 2013. <<http://theweek.com/article/index/245562/the-wedding-industrial-complex>> [consulta: 02 diciembre 2014]
- 10 BARLOW, T. 2011. “Most Extravagant Weddings”. [en línea] Forbes Magazine. 4 de Junio de 2011. <[http://www.forbes.com/2011/04/06/kate-middleton-prince-william-royal-weddings\\_slide\\_4.html](http://www.forbes.com/2011/04/06/kate-middleton-prince-william-royal-weddings_slide_4.html)> [consulta: 05 diciembre 2014]
- 11 “Global Bridalwear Market to Reach USD\$56.5 Billion by 2015, According to a New Report by Global Industry Analysts, Inc.” 2011. [en línea] PRWEB News. San Jose, CA (Vocus/PRWEB) February 07, 2011. <[http://www.prweb.com/releases/bridalwear\\_wedding\\_wear/bridal\\_gown\\_rings\\_flowers/prweb8111746.htm](http://www.prweb.com/releases/bridalwear_wedding_wear/bridal_gown_rings_flowers/prweb8111746.htm)> [consulta: 05 diciembre 2014]

- 12 “Bridal Wear: A Global Strategic Business Report”. 2012. [en línea] Global Industry Analysts Inc.(GIA). Recuperado en Bridal magazines: A prime advertising medium for bridal wear. Companies and Markets.com. <<http://www.companiesandmarkets.com/Market/Textiles-and-Clothing/Market-Research/Bridal-Wear-A-Global-Strategic-Business-Report/RPT927686>> [consulta: 05 diciembre 2014]
- 13 Ídem Referencia 11
- 14 Ídem Referencia 10
- 15 “‘For all the brides to be’ Global Bridal wear Market”. [en línea] Fibre2fashion. 11 de enero de 2011. <<http://www.fibre2fashion.com/industry-article/32/3154/for-all-the-brides-to-be2.asp>> [consulta: 05 diciembre 2014]
- 16 Ídem Referencia 11
- 17 GONZALEZ-PEREZ, M. y MERCADO, H. 2014. “Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials”. AD-minister (24), pp 7-8.
- 18 Ídem Referencia 5
- 19 NAITO, Y. 2001. “The big day: Modern couples seek to tweak the nuptial norms”. [en línea]. The Japan Times. 5 de Agosto de 2001. <<http://www.japantimes.co.jp/community/2001/08/05/general/the-big-day/#.VJH4ZKJ5WK9>> [consulta: 02 diciembre 2014]
- 20 NEW KANSAI INTERNATIONAL AIRPORT COMPANY LTDA. “History of Kansai International Airport”. 2014. [en línea] <<http://www.nkiac.co.jp/en/company/history/kix/index.html>>[consulta: 13 diciembre 2014]
- 21 SAWADA, K. 2005. “War of the weddings”. [en línea] Pacific Business News. 13 de marzo de 2005.<<http://www.bizjournals.com/pacific/stories/2005/03/14/focus1.html?page=all>>[consulta: 05 diciembre 2014]
- 22 “Japan in graphics, falling blossom”. [en línea] The Economist. 15 de diciembre de 2014. <<http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2014/12/japan-graphics>> [consulta: 05 diciembre 2014]
- 23 Wedding Trend Survey 2010, 2012 and New Life Preparation Survey 2011. [en línea]Zexy Magazine, Recruit Marketing Partners Co. Ltd. Recuperado en APPENDIX Supplementary materials for First Three Quarters of FY Ending March 31, 2014. Investor Relations News. T&G Group, 7 de febrero de 2014. <<http://www.tgn.co.jp/company/english/ir/index.html>> [consulta: 01 diciembre 2014]
- 24 Wedding Trend Survey 2013. [en línea] Zexy Magazine, Recruit Marketing Partners Co. Ltd. Recuperado en APPENDIX Supplementary materials for First Three Quarters of FY Ending March 31, 2014. Investor Relations News. T&G Group, 7 de febrero de 2014. <<http://www.tgn.co.jp/company/english/ir/index.html>> [consulta: 01 diciembre 2014]

- 25 DUMAT-OL, G. 2008. "Visitor numbers up slightly". [en línea] Pacific Daily News. Hagatna, Guam. 1 de Enero de 2008. <<http://pqasb.pqarchiver.com/guampdn/>> [consulta: 05 diciembre 2014]
- 26 JAPANESE NURSING ASSOCIATION. "Japan socioeconomic situation". 2014. [en línea]. <<http://www.nurse.or.jp/jna/english/nursing/society.html>> [consulta: 5 diciembre 2014]
- 27 "Chapter 2: Population". Statistical Handbook of Japan. 2014. [en línea] Statistics Bureau, Ministry of Internal Affairs and Communications of Japan. <<http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c0117.htm>> [consulta: 01 diciembre 2014]
- 28 Ídem Referencia 27.
- 29 Ídem Referencia 27.
- 30 Ídem Referencia 27.
- 31 CHERLIN, A. 2012. "Goode's world revolution and family patterns: A reconsideration at fifty years". Population and Development Review, (38), pp 577-607.
- 32 JONES, G. W., y YEUNG, W. J. 2014. "Marriage in Asia". Journal of Family Issues, 35(12), pp 1567-1583.
- 33 "Industrial Structure". Statistical Handbook of Japan. 2014. [en línea] Statistics Bureau, Ministry of Internal Affairs and Communications of Japan. <<http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c0117.htm>> [consulta: 01 diciembre 2014]
- 34 "Gross Domestic Product by Type of Economic Activity", Statistical Handbook of Japan. 2014. [en línea] Statistics Bureau, Ministry of Internal Affairs and Communications of Japan. <<http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c0117.htm>> [consulta: 01 diciembre 2014]
- 35 SUZUKI, M. 2014. "A Service Sector Venturing Abroad". [en línea] Evolving Japan, Tokyo Stock Exchange Market Magazine. 2012 August Vol.3. <[http://www.tse.or.jp/cn/news/2012/tiqbe80000000qg0-att/03evo\\_ja-1.pdf](http://www.tse.or.jp/cn/news/2012/tiqbe80000000qg0-att/03evo_ja-1.pdf)> [consulta: 02 diciembre 2014]
- 36 JAPAN AIRLINES (JAL). "Guide to Japan, Omotenashi". 2014. [en línea]. <<http://www.eg.jal.com/world/en/guidetojapan/omotenashi/>> [consulta: 5 diciembre 2014]
- 37 FUJIMOTO, J. 2013. "¿Qué es omotenashi?". [en línea] Revista Kanto. Número 5, 18 de septiembre de 2013. <<http://kantod.com/que-es-omotenashi/>> [consulta: 02 diciembre 2014]
- 38 Youtube Official Olympic Channel of the International Olympic Committee (COI). 2013. "Presentation by Tokyo, Japan". Sesión N°125 del COI en Buenos Aires, Argentina. [en línea] Publicado el 10 de septiembre de 2013. <<https://www.youtube.com/watch?v=frLZeeU9760>> [consulta: 10 diciembre 2014]

- 39 GHEMAWAT, P. 2007. "Redefining Global Strategy". Harvard Business School Press.
- 40 HOFSTEDE, G. "Matrix of Dimension Scores". [en línea] Research and VSM.  
<<http://www.geerthofstede.com/media/651/6%20dimensions%20for%20website.xls>>  
[consulta: 20 marzo 2015]
- 41 KOTTER, J. 1996. "Leading Change". Harvard Business School Press, Boston, Mass., USA.
- 42 "PIB (US\$ a precios actuales)". 2014. [en línea] Indicadores del desarrollo mundial, Banco Mundial.<<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/JP?display=graph>> [consulta: 20 marzo 2015]
- 43 "PIB per cápita (US\$ a precios actuales)". 2014. [en línea] Indicadores del desarrollo mundial, Banco Mundial.  
<<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?display=graph>>[consulta: 20 marzo 2015]

# ANEXOS

## Anexo 1 Watabe *Ishoten* y sus fundadores



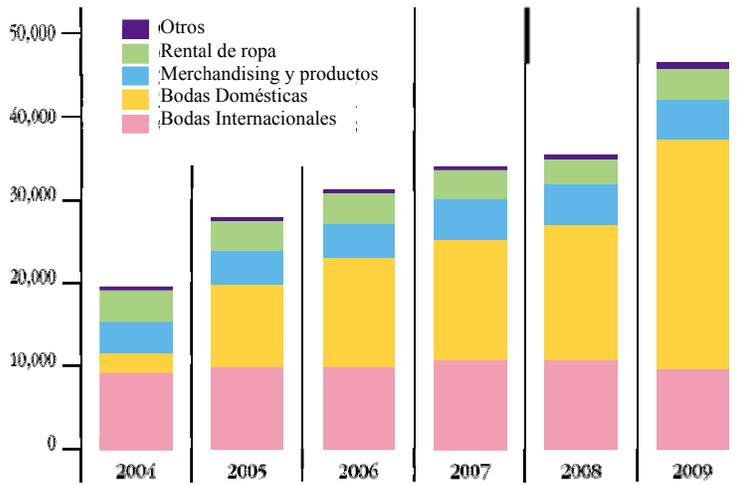
Fundadores: Fuji Watabe y Taiji Watabe



Orígenes de Watabe *Ishoten* (Kioto)

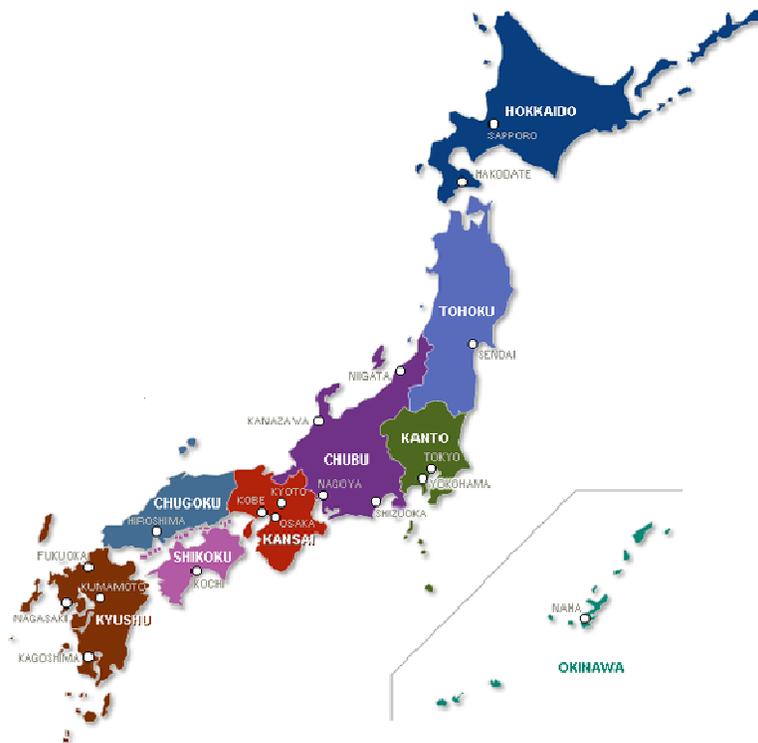
Fuente: Reporte de Perfil Corporativo de Watabe Wedding Co. (2013)

## Anexo 2 Composición de las ventas netas (Millones de Yenes)



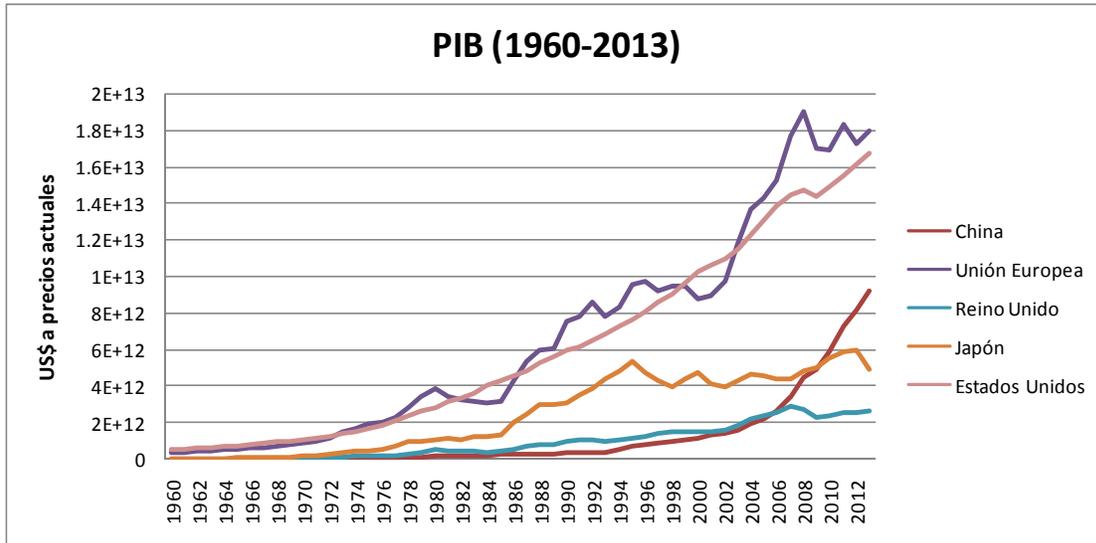
Fuente: Reporte de Revisión Anual de Watabe Wedding Group (2009)

**Anexo 3** Mapa de Regiones de Japón (Kanto en verde)



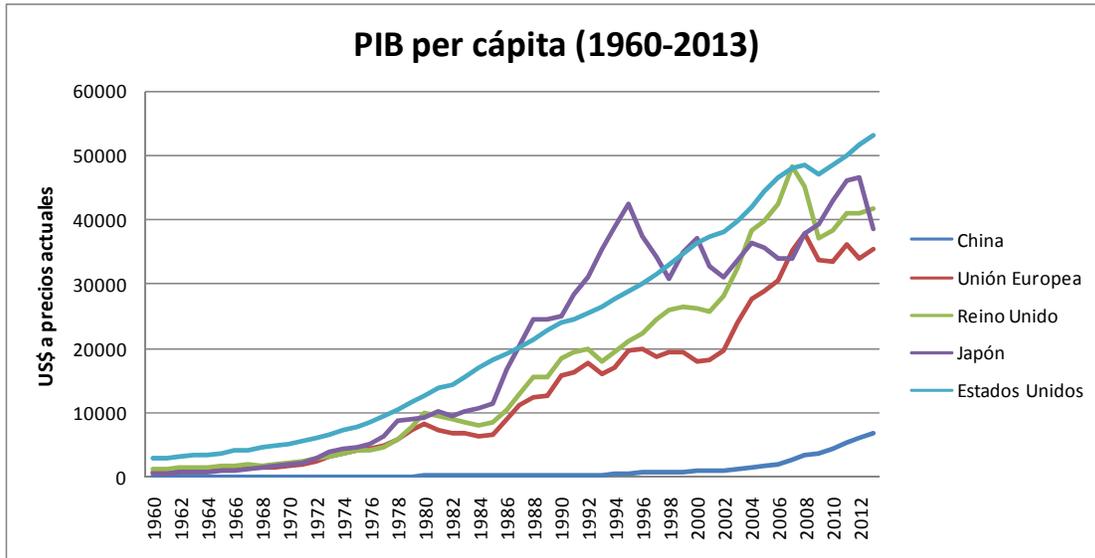
Fuente: World Wide Opportunities on Organic Farms Japan (WWOOF)

#### Anexo 4 PIB de Japón (1960-2013) en US\$ a precios actuales



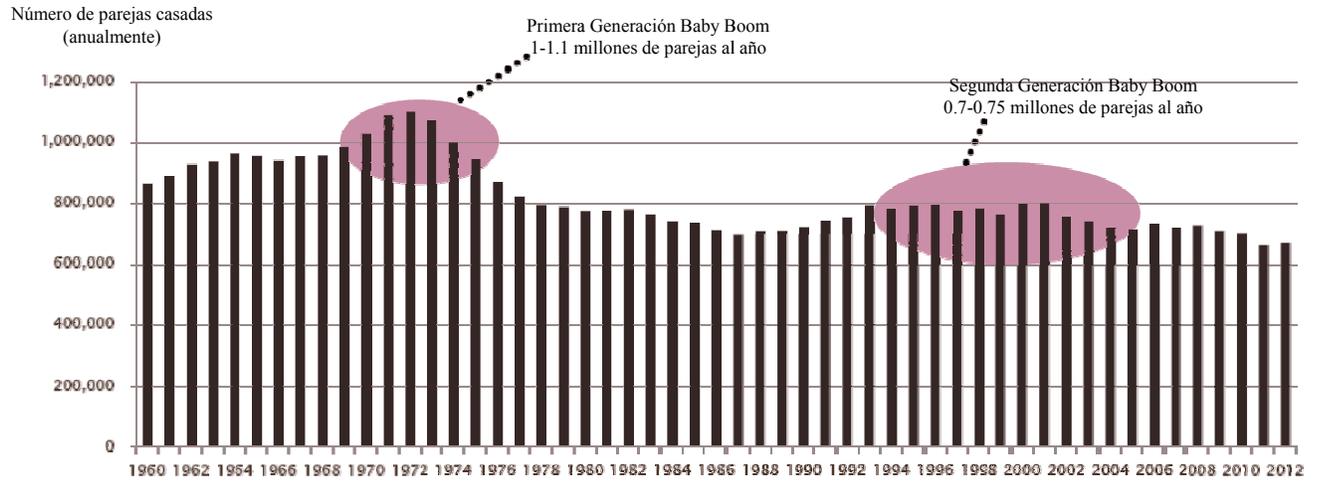
Fuente: Elaboración propia en base a datos del banco mundial en [datos.bancomundial.org](http://datos.bancomundial.org)<sup>42</sup>

**Anexo 5** PIB per cápita de Japón (1960-2013) en US\$ a precios actuales



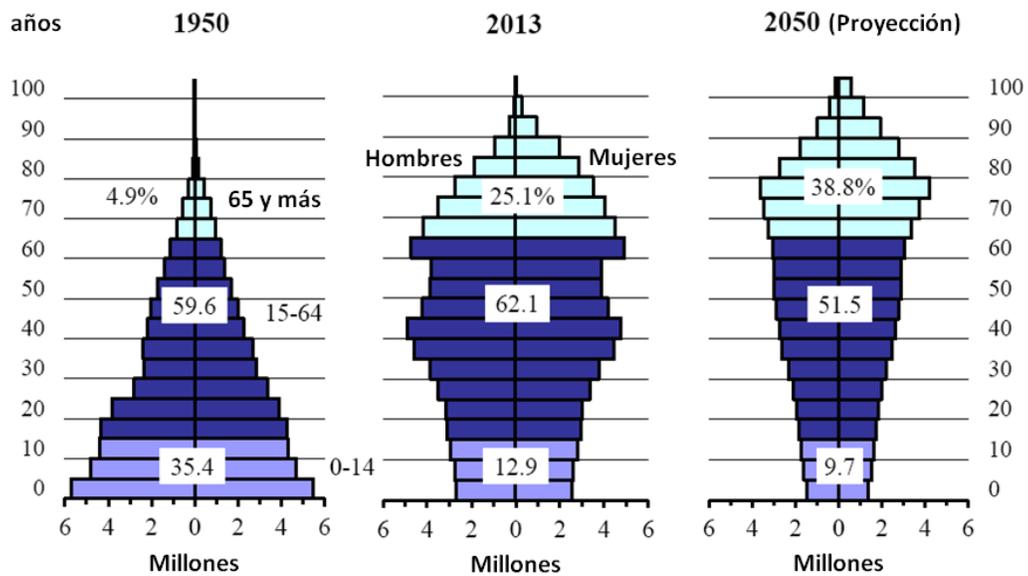
Fuente: Elaboración propia en base a datos del banco mundial en [datos.bancomundial.org](http://datos.bancomundial.org)<sup>43</sup>

## Anexo 6 Tendencia en el número de matrimonios en Japón



Fuente: Estadísticas de población, Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar de Japón (2012).

**Anexo 7** Cambios en la pirámide poblacional



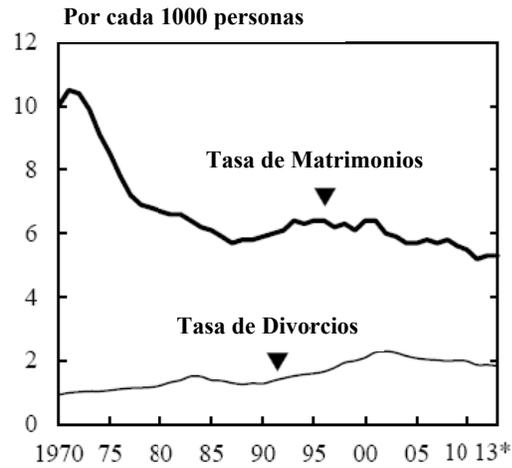
Fuente: Manual de estadísticas de Japón. Oficina de estadísticas, Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones, Japón (2014).

**Anexo 8** Promedio de edad del primer matrimonio

<i>Año</i>	<i>Hombres (Edad)</i>	<i>Mujeres (Edad)</i>
1950	25.9	23.0
1955	26.6	23.8
1960	27.2	24.4
1965	27.2	24.5
1970	26.9	24.2
1975	27.0	24.7
1980	27.8	25.2
1985	28.2	25.5
1990	28.4	25.9
1995	28.5	26.3
2000	28.8	27.0
2005	29.8	28.0
2010	30.5	28.8
2011	30.7	29.0
2012	30.8	29.2
2013*	30.9	29.3

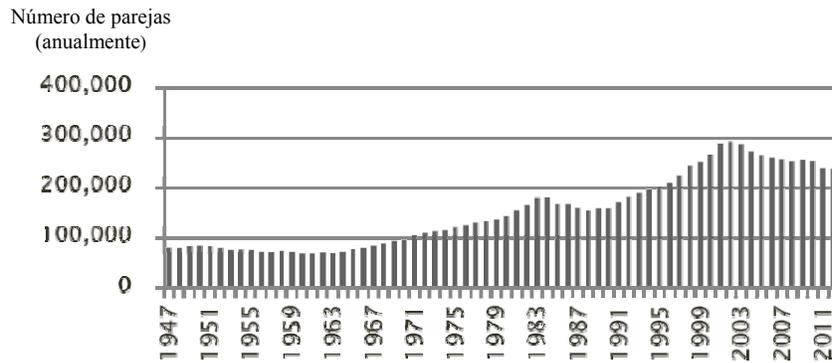
Fuente: Manual de estadísticas de Japón. Oficina de estadísticas, Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones, Japón (2014).

**Anexo 9a** Cambios en la tasa de Matrimonios y Divorcios



Fuente: Manual de estadísticas de Japón. Oficina de estadísticas, Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones, Japón (2014).

**Anexo 9b** Número de parejas que se vuelven a casar



Fuente: Estadísticas de población, Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar de Japón (2012).

**Anexo 10a** Ubicación Geográfica de Locaciones Domésticas (76)



Fuente: Watabe Wedding Web Page (2014)

**Anexo 10b** Ubicación Geográfica de Locaciones en el extranjero (31)



Fuente: Watabe Wedding Web Page (2014)

**Anexo 11** Fábrica de vestimenta en Vietnam



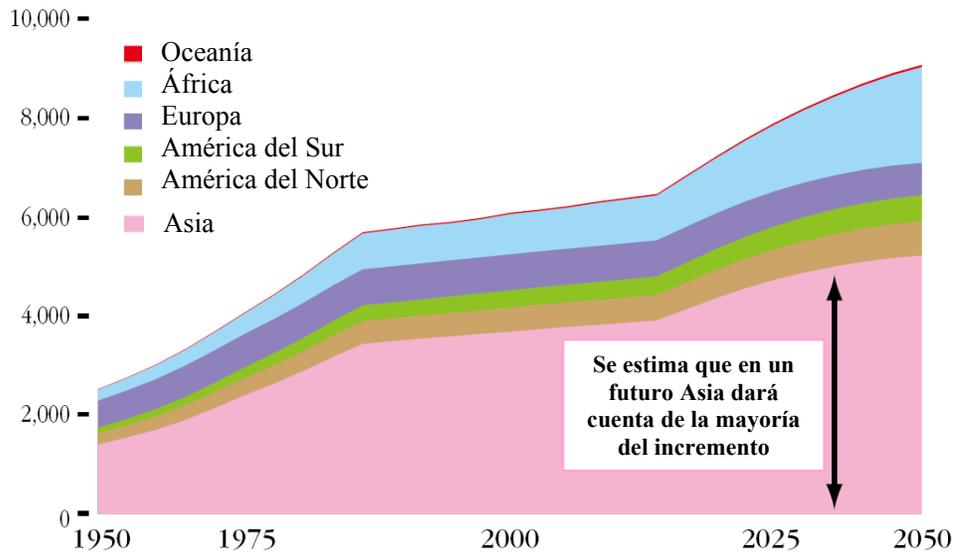
Fuente: Reporte de Revisión Anual de Watabe Wedding Group (2007)

**Anexo 12** Fotos de parejas extranjeras o mixtas casándose en Japón



Fuente: Watabe Wedding Web Page (2014)

### Anexo 13 Estimación demográfica del mundo



Fuente: Estadísticas Mundiales 2007. Oficina de estadísticas, Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones, Japón.

## **Anexo 14** Listado de Subsidiarias Consolidadas (al 30 de septiembre de 2014)

### ■ Domésticas

- Okinawa Watabe Wedding Corporation
- Meguro Gajoen Ltda.
- Mielparque Corporation
- Tsudoie Corporation
- Watabe Creative Studio Corporation
- Crescendo Produce Ltda.

### ■ Internacionales

- Watabe U.S.A., Inc.
- Watabe Guam, Inc.
- Watabe Saipan, Inc.
- Watabe Australia Pty. Ltd.
- Watabe Europe S.A.R.L.
- Watabe Wedding Vietnam Co., Ltd.
- Watabe Wedding (Shanghai) Co., Ltd.
- Watabe Wedding Article (Shanghai) Co., Ltd.
- Shanghai Saison Tuxedo Co., Ltd.
- Watabe Wedding HK Limited
- Watabe Wedding Taiwan Limited
- PT. Watabe Bali
- Watabe Singapore. PTE. LTD.
- Watabe Wedding (Harbin) Co., Ltd.
- Harbin Modern Attache Garden Co., Ltd.

Fuente: Perfil Corporativo, Watabe Wedding Web Page

**Anexo 15** Información financiera de Watabe Wedding Group (en millones de Yenes, excepto para Ganancias por acción y Dividendos)

	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	52,082	50,555	48,929	49,295
Costo de Ventas	17,902	17,073	16,109	16,092
Ganancias Brutas	34,180	33,482	32,820	33,203
Ingresos Operativos	1,772	1,385	1,241	1,244
Ingresos Ordinarios	1,892	1,345	1,423	1,351
Ingreso Neto	773	176	423	560
Ganancias por acción (Yenes)	78.03	17.83	42.79	56.56
Patrimonio	14,976	14,523	14,630	15,344
Activos Totales	25,864	25,075	25,575	26,348
Valor libro por acción	1,510.94	1,465.17	1,472.16	1,540.91
Ratio de Capital (%)	57.9%	57.9%	57.0%	57.9%
Flujo neto de efectivo generado por las operaciones	2,067	1,922	2,974	1,473
Flujo neto de efectivo usado en actividades de inversión	(3,106)	(577)	(1,033)	(959)
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades financieras	326	(436)	(588)	(825)
ROE (%)	5.2%	1.2%	2.9%	3.8%
ROA (%)	7.3%	5.3%	5.6%	5.2%
Dividendos en efectivo aplicables al año (Yenes)	30	30	30	30
Inversiones de Capital	3,052	2,078	1,402	1,051
Depreciación	1,829	1,918	1,916	1,782

Fuente: Watabe Wedding Financial Highlights 2014.

**Anexo 16** Fotografías de algunas de las sucursales de Watabe Wedding (Domésticas e Internacionales)



Lumiamore, Tokyo



Felice Garden Hibiya, Tokyo



Afite Hakodate, Hokkaido



Aquagrace Chapel, Okinawa



Okakuen, Kyoto



Sanctuary Cove Chapel, Gold Coast



Melstonian Chapel, Gold Coast



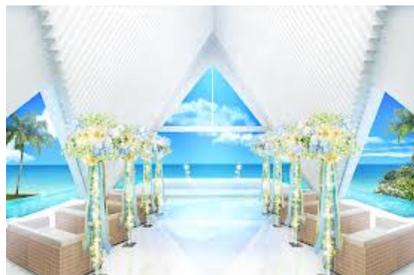
Ocean Front Ko Olina Villa, Hawaii



St. Angelo Chapel, Saipan



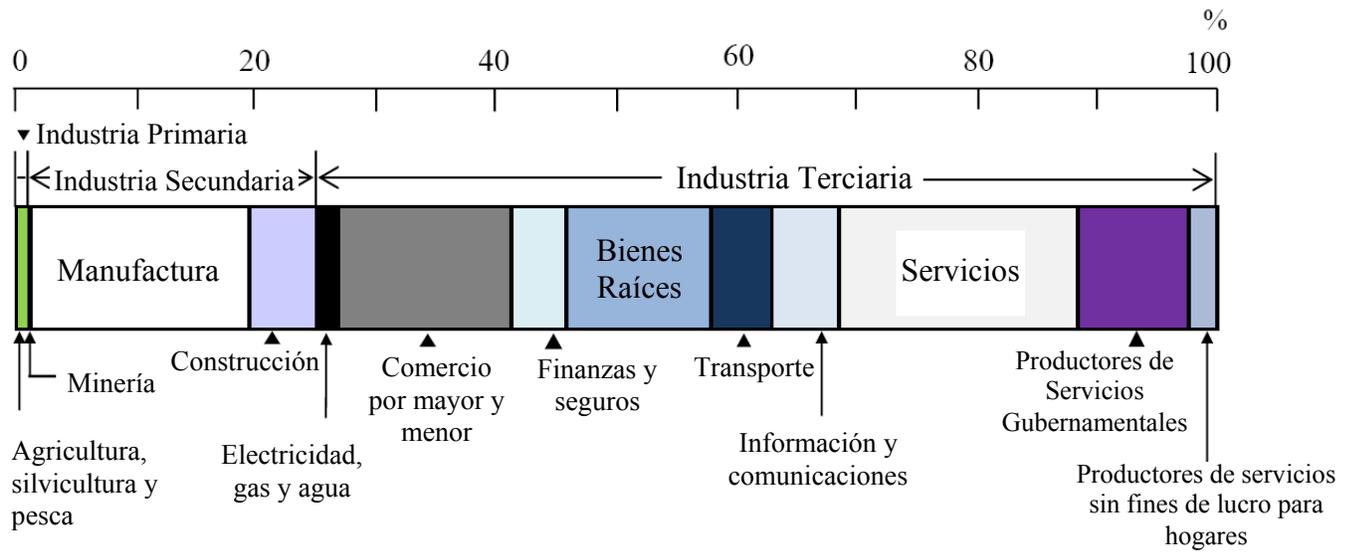
Blue Aster, Guam



Ulu Shanti Chapel, Bali

Fuente: Reporte de Revisión Anual de Watabe Wedding Group (2007) e Informe de Perfil Corporativo (2014)

**Anexo 17** Producto Interno Bruto por tipo de actividad económica (2012)



Fuente: Oficina de Gabinete, Gobierno de Japón (2012).

