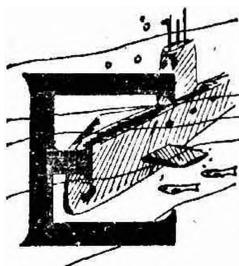


# "JAPAN INCORPORATED" O EL MUNDO NIPON DE LOS NEGOCIOS

Por

Francisco GHISOLFO Araya  
Capitán de Navio  
Armada de Chile

## I.—INTRODUCCION



EL JAPON es un pequeño país insular, con escasísimos recursos naturales y una población que supera los 113 millones de habitantes.

Durante la Segunda Guerra Mundial su estructura industrial fue devastada y arrasada casi por completo sus ciudades e infraestructura. No obstante esas circunstancias y los factores restrictivos señalados, en menos de una generación reconstruyó su economía y ha alcanzado un ritmo de crecimiento que lo sitúa en el tercer lugar en la escala económica mundial.

Los factores que originaron este proceso de rehabilitación tan sorprendente y que ha permitido el crecimiento sostenido posterior son numerosos. Sin embargo, casi todos ellos tienen su origen en la propia estructura socio-económica del país, derivada de la democratización lograda en todos los niveles, la eficiencia técnica, disciplina, laboriosidad y sobriedad de los cuadros obreros, amén de la tradicional tendencia al ahorro tan propia del japonés.

Papel muy importante, por cierto, han tenido las empresas, con su capacidad or-

ganizativa y su acentuado sentido corporativo, como así también, el trabajo mancomunado entre éstas y el Gobierno en la búsqueda de metas comunes.

Otro factor muy positivo ha sido el ambiente internacional relativamente favorable que ha rodeado a Japón desde el final de la guerra, lo que permitió que su comercio exterior creciera fácilmente. La obtención de materias primas le ha sido fácil y como la mayor parte de sus plantas industriales son de postguerra, ha aprovechado integralmente los avances producidos en la tecnología industrial.

No menos importante y de gran significación para el desenvolvimiento económico del Japón ha sido, sin lugar a dudas, la baja inversión que ha debido hacer en materia de defensa, ya que ésta, al término de la guerra, recayó mayoritariamente en los Estados Unidos, permitiéndosele así canalizar todos los medios financieros a la reconstrucción e industrialización acelerada del país.

El Gobierno japonés, inmediatamente después de finalizada la Segunda Guerra Mundial, impulsó una vigorosa política de exportaciones, a fin de acumular divisas

extranjeras para la reconstrucción de la nación. El programa manufacturero corrigió los errores del pasado, cuando los productos japoneses eran sinónimo de pacotilla en el exterior. El éxito ha sido notable y los mercados del mundo están hoy día invadidos por productos japoneses, de excelente calidad y a precios que admiten poca competencia por parte de las otras naciones industrializadas.

Este rotundo éxito no tan sólo permitió al Japón levantarse económicamente, sino que también acumular un superávit cada vez mayor en su balanza comercial. Las proporciones de éste son tan desmesuradas en la actualidad que han llegado a complicar sus relaciones económicas con el resto de las naciones industrializadas, cuyas empresas no pueden competir con "Japan Incorporated", remoquete con que han generalizado a sus oponentes niponas. Esto ha obligado a las empresas japonesas a moderar su agresividad comercial y al gobierno a adoptar algunas medidas para atenuar sus efectos.

Nuestro país tiene un gran intercambio comercial con Japón, el que en 1977 alcanzó a los 383 millones de dólares. En un artículo anterior, publicado en el N° 724 de la Revista de Marina, me referí específicamente a la Industria Japonesa, base fundamental de este boom económico. Para completar esa visión, me ha parecido oportuno referirme ahora al otro pilar de ese milagro, las grandes empresas comerciales, que negocian la producción manufacturera tanto en el interior como en el exterior del país, buscando mediante el análisis de su estructura y característica las causas de tan rotundo éxito internacional.

## II.—PASADO Y PRESENTE DÉ LAS

### "SOGO SHOSHA"

En un país tan ordenado como es Japón, las empresas que se dedican al comercio tienen también su jerarquización, y no es tan sencillo referirse en forma genérica a las compañías comerciales o a los "Trading Company", sin cometer un pecado mortal con alguna de ellas. En primer lugar es necesario distinguir entre las empresas que se dedican al comercio y las manufactureras; las primeras compran y venden mercaderías, mientras que las segundas transforman materiales primarios en mercancías.

Por otra parte, existen en Japón no menos de 6.000 compañías comerciales, que aumentarían a 8.500 si se incluye a las que poseen y manejan los propios fabricantes. Son tan grandes los desniveles entre ellas, que los japoneses hacen un distinguo entre mayoristas y detallistas que se denominan "Shosha" y las empresas a escala gigante que son las "Sogo Shosha", cuyo número se cuenta con los dedos de las manos y manejan el 50% del comercio exterior del Japón.

Su origen naturalmente es común y se remonta a la primera mitad del período Meiji, cuando fue establecida la primera empresa por el emperador, para competir o "contrarrestar con perspicacia", como se dijo entonces, a las casas comerciales extranjeras, que comenzaron a operar en Japón cuando éste abrió sus puertas al mundo, después de 300 años de aislamiento bajo el gobierno feudal de los Tokugawa.

En 1873 nace la primera casa comercial, denominada "Senshusha", que tuvo muy corta duración, pues pronto fue absorbida por "Mitsui", la que habiendo sido creada en 1876 pasaría a ser la primera "Sogo Shosha" con el correr del tiempo. Cinco años después inicia sus operaciones en el comercio la "Mitsubishi", fundada en 1881, seguida por numerosas otras empresas, nacidas con el auge logrado por el comercio exterior. Entre las primeras figuraron "Nippon Menka", "Nichimen", "Gosho", "Kanematsu - Gosho", "Toyo Menka", "Benichi", "Marubeni", "C. Itoh" y otras, cuyos nombres siguen siendo familiares hoy día.

Al producirse la ocupación del Japón al término de la Segunda Guerra Mundial, el general Douglas Mac Arthur, Comandante Supremo de las fuerzas aliadas de ocupación, dispuso la disolución del "Zaibatsu", dentro del programa elaborado para eliminar todos los factores que pudieran permitir en el futuro cualquier intento del renacimiento del imperialismo japonés.

El "Zaibatsu", el más grande consorcio de capitales del Japón, representaba a la oligarquía y las principales firmas afiliadas eran "Mitsui" y "Mitsubishi". Estas "Sogo Shoshas" fueron divididas en alrededor de 170 y 140 compañías, respectivamente, destruyéndose así la estructura de la industria y del comercio exterior del Japón. Esta ocurrió en 1947. Como consecuencia de ello Japón quedó sembrado de

pequeñas y medianas compañías comerciales, que no representaban un peligro para nadie.

Sin embargo, esta situación no iba a durar mucho. Con la iniciación de la guerra en Corea, en 1950, se aflojó el control sobre las empresas comerciales, circunstancia que aprovecharon cinco compañías aposentadas en Kanzasai —zona corazón del Japón— para asumir el liderazgo del comercio exterior japonés.

En ayuda de ellas acudió el Banco del Japón, con préstamos para solventar los compromisos financieros, en una época muy desfavorable y en que muchas empresas sufrieron fuertes pérdidas, debido a la caída de los precios en el mercado internacional, principalmente en el área de los textiles, a consecuencia de la guerra en la península coreana.

Esto mismo llevó al gobierno japonés, en los años 1952 y 1953, a facilitar la reforma estructural de las compañías comerciales, en un esfuerzo para promover las exportaciones. Con este propósito las restricciones impuestas por Mac Arthur, para disolver el "Zaibatsu", fueron moderadas o abolidas y las compañías comerciales se reorganizaron, agupándose o integrándose en los antiguos consorcios.

Así, por ejemplo, en 1954, todos los afiliados, en una u otra forma a la "Mitsubishi" se agruparon para formar la Corporación "Mitsubishi" y un año después hace lo propio la "Mitsui", que completa su integración en 1959. Sucesivamente "C. Itoh" absorbe a la "Taiyo Bussan"; "Takashimaya - lida" se integra a "Marubeni"; "Kinoshita-Sansho", la empresa líder en el comercio del acero es absorbida por "Mitsui"; en 1966 "Kanematsu" se une con la "Gosho" a través del Banco de Tokio y dos años después se integran la "Nissho" con "Iwai - Sangyo".

Esta reorganización de las compañías afiliadas al antiguo "Zaibatsu" dio origen a las diez más grandes corporaciones del Japón, gigantes económicos cuyo enorme poder las ha habilitado para intervenir en todas las actividades del comercio y la industria. Las "Sogo Shosha" volvían al escenario internacional con más empuje y poder que antes.

El renacimiento del oligopolio en Japón puede explicarse por el hecho que bajo sucesivos regímenes militares los "Zaibat-

su" y la burocracia del Japón habían perfeccionado un verdadero estado corporativo, en el cual todos los aspectos de la vida económica estaban reglamentados. Aunque después de la guerra fuera suprimido el poder militar y dispersado el "Zaibatsu", se mantuvo la burocracia para que siguiera funcionando la sociedad. Por otra parte los políticos más influyentes eran antiguos burócratas y hombres de negocios acostumbrados a los controles centralizados.

Con el derrumbe del sistema financiero después de la guerra, las principales fuentes de capital de inversión eran los bancos cuasi gubernamentales y los antiguos bancos "Zaibatsu" que cumplían un importante papel de apoyo. Esta concentración de dinero en manos de burócratas y hombres de negocios con mentalidad monopólica, favoreció naturalmente la reconstrucción de los grupos económicos y las grandes empresas.

Las leyes impuestas por Mac Arthur para impedir el renacimiento de los monopolios, al ser diametralmente opuestas a la tradición comercial japonesa, nunca obtuvieron mucho apoyo y se derrumbaron una tras otra bajo la presión conjunta de los ministerios, las organizaciones económicas, los gobiernos conservadores y los financistas norteamericanos.

En un ambiente como éste, tuvieron amplia libertad de acción otros factores internos, tendientes a formar una concentración comercial según los patrones de la preguerra. Tal vez uno de los más importantes fue la tradicional disposición, rayana en la insistencia, de los bancos a proporcionar fondos a empresas de la misma afiliación Zaibatsu. No menos importante, quizás, fue el tan peculiar sistema de empleo japonés, en el cual los trabajadores son contratados directamente desde el colegio o la universidad y normalmente pasan la vida entera trabajando con una sola compañía.

Al empleado y al obrero, una vez aceptado como miembro regular de la organización, se le hace sentir que es un miembro de la "familia", y para la mayor parte de los empleados japoneses esta relación es la más importante de todas. Si se le pregunta a un "asalariado" respecto a su trabajo, este no especificara su posición u ocupación, sino que solamente el nombre de su compañía, porque ser un hombre de

"Mitsui" o un hombre de "Mitsubishi", es una señal de distinción más significativa que el logro individual dentro de la firma. El asalariado usa con orgullo el distintivo de su empresa en la solapa, porque eso significa que se impuso en una dura competencia para aprobar el examen de admisión y tiene derecho a compartir el prestigio de sus empleadores.

Por otra parte, cada compañía tiene sus propios criterios para seleccionar a sus candidatos; un hombre de "Mitsubishi", por ejemplo, es seleccionado por su "espíritu de lucha", iniciativa, o valentía en los deportes. Mientras que "Mitsubishi" es reconocida por su organización, disciplina, y armonía, "Mitsui" enfatiza la agresividad, la independencia, y la competencia interna, y los empleados de ambas compañías inconscientemente adaptan sus personalidades a esta imagen.

En las "Sogo Shosha" existen grupos cerrados basados en la formación educacional, en experiencias compartidas, y en afinidades personales. Los hombres capaces ascienden dentro de la empresa ganándose la confianza de sus compañeros y subordinados, al mismo tiempo que buscando el favor de sus superiores. De hecho, un "Sogo Shosha" es un microcosmo que refleja la vida nacional como un todo. Sin embargo, más allá de la rivalidad entre los grupos se encuentra el orgullo y la lealtad por la empresa, que no es tanto una entidad económica como una personal y espiritual, que representa una fraternidad de amigos y colegas, unidos por esfuerzos y ambiciones comunes, y que simboliza las obligaciones que cada miembro ha aceptado para con sus compañeros a través de los años.

Antes de la guerra, la jerarquía en cada "Sogo Shosha" estaba basada en el sistema feudal japonés, con su escala ascendente de lealtad, culminando en la devoción al emperador. En algunos monopolios "Zaibatsu" la lealtad era impuesta por medio de la firma de un juramento en el cual el empleado prometía obedecer a sus superiores y las reglas de la empresa, mantener en secreto las informaciones comerciales, y no emprender ninguna transac-

ción basándose solamente en su juicio. A menudo a los empleados se les prohibía renunciar para aceptar una oferta mejor en otra parte e incluso renunciaban a los derechos legales garantizados por el código comercial. Solamente cumpliendo su promesa al pie de la letra, y dando muestras convincentes de honradez, podía un ejecutivo esperar ascender en la escala, y ninguna muestra de talento era suficiente para aplacar la ira de los patrones si éstos ponían en duda la obediencia de sus empleados.

Los líderes de la familia "Zaibatsu" y sus dependientes de mayor confianza consideraban que esta lealtad formalizada era esencial para el funcionamiento más efectivo de los monopolios. Sin embargo, la eliminación abrupta de esos augustos personajes de sus posiciones, después de la guerra, no hizo disminuir en absoluto la lealtad de los empleados hacia sus "Sogo Shosha". Por el contrario, los administradores de nivel más bajo, liberados de la lealtad obligada hacia sus patrones, se dedicaron con mayor sinceridad al bienestar de la empresa, que ellos consideraban equivalente a su propio bienestar. Las compañías constituyentes del grupo fueron capaces entonces de negociar con más libertad, de obtener fondos en forma más eficiente, de buscar los materiales y propiedades más convenientes, y entrar en una sana competencia entre sí, al mismo tiempo que todavía disfrutaban de las ventajas del "compañerismo".

#### I.—LAS DIEZ GRANDES QUE HOY SON NUEVE

Por lo general el tamaño de una compañía comercial se expresa en base al volumen de sus transacciones. Este volumen es, por así decirlo, un símbolo del estatus de la empresa, como los depósitos de un banco permiten graficar su tamaño.

Tomando como estándares las cifras de las transacciones comerciales de las empresas japonesas en el año fiscal 1972 (1° de abril de 1972 al 3 de marzo de 1973), cuyas estadísticas tenemos a mano, el orden de importancia de las "Sogo Shosha" sería el siguiente:

	5,18 billones de yen
"Mitsubishi Corporation"	4,9
"Mitsui and Compay"	3,09
"Marubeni Corporation"	2,84
"C. Itoh and Company"	2,2
"Sumitomo Shoji Kaisha, Ltd."	2,2
"Nissho - Iwai Company"	1,295
"Toyo Menka Kaisha, Ltd."	1,250
"Kanematsu - Gosho, Ltd."	1,220
"Ataka and Company"	1,085
"Nichimen Company"	

(Se considera 1 billón igual a un millón de millones y no a mil millones como se acostumbra en Japón).

Para destacar la importancia de estas cifras, se pueden comparar con las ventas de la "Nippon Steel Corporation", la mayor productora de acero en Japon y en el mundo entero, que en el mismo año fiscal ascendió a 1,42 billones de yen, es decir menor que los negocios hechos por "Nissho - Iwai", sexta entre las "Sogo Shosha" y menos de un tercio de los volúmenes que manejan "Mitsubishi" y "Mitsui", que ocupan el primer y segundo lugar.

El volumen de las transacciones de las diez empresas en conjunto, alcanzo ese año a 25 billones de yen, mas del doble del presupuesto en cuentas generales del Japon y equivalente al 28% del Producto Nacional Bruto del país, que ese año ascendió a 95,2 billones de yen.

Las "Sogo Shosha" manejan más de la mitad del total de las exportaciones e importaciones del Japon y el 20% de las transacciones internas al por mayor, quedando en evidencia la concentracion del comercio exterior en sus manos. Por otra parte entre "Mitsubishi", "Mitsui" y "Marubeni" manejan más de la mitad del volumen total de las diez grandes empresas, lo que demuestra claramente la condición de oligopolio del comercio exterior del Japón.

Estas firmas gozan de tan alto prestigio en el exterior, que han servido durante mucho tiempo como departamento de exportaciones para las corporaciones manufactureras, que carecen por lo general de

suficiente personal en ventas y con conocimientos adecuados de comercio exterior. Asimismo han sido los agentes importadores de confianza para los usuarios de productos primarios, porque son protegidos por ellas de las bruscas fluctuaciones de los precios en los mercados mundiales. Las redes de telex y recoleccion de informaciones de las "Sogo Shosha" son comparables con las del gobierno japones, y suelen irritar a los consumidores, pues aprovechando la informacion oportuna del movimiento de los productos han llegado a monopolizar el mercado de alguno de ellos. Evidentemente, el impacto que producen estas empresas en el consumidor japonés es bastante significativo.

Las diez Sogo Shosha" hoy son sólo nueve. En octubre de 1977, "Ataka y Co.", novena en la jerarquía, cayo agobiada por los creditos masivos que sus deudores no pudieron pagar, siendo absorbida por "C. Itoh". Las perdidas por la bancarota de uno de sus proyectos de inversion en el extranjero y las inmensas e irrecuperables cantidades prestada a sus socios japoneses la hundieron definitivamente. La desaparicion de "Ataka" muestra que las "Sogo Shosha" no son solo comerciantes, sino que también grandes inversionistas y prestamistas y por ello vulnerables al peligro de los préstamos excesivos. Estas nueve empresas registraron 9 billones de yen en créditos comerciales, préstamos y garantías de pago. Como referencia, los 80 bancos existentes en Japón, en conjunto, ex-

tendieron préstamos por 100 billones de yen en el mismo período.

Además de proporcionar dinero para el comercio regular y para las funciones comerciales, las "Sogo Shosha" ofrecen fondos para la inversión en operaciones e instalaciones, en un esfuerzo por consolidar las relaciones comerciales con los deudores de la corporación. Mediante el aumento y la diversificación de sus finanzas, estas empresas se han relacionado con socios comerciales en los más diversos campos industriales, obteniendo una entrada permanente por comisiones. Además, han invertido en negocios emprendidos en el exterior por las empresas manufactureras japonesas con el fin de expandir los negocios de importación y exportación, llegando incluso a invertir en algunos proyectos de desarrollo relativos al petróleo, mineral de hierro, carbón, mineral de metales ferrosos, madera y materias primas alimentadas.

No obstante su magnitud y diversificación de actividades estas empresas recibieron severos golpes tanto en el frente mercantil como también en el crediticio debido a la persistente recesión mundial. Parece ser que parte de los créditos fueron otorgados a industrias en franca declinación y que crecieron más allá de su capacidad, las cuales necesitaron pedir préstamos cada vez mayores para mantenerse a flote. Por ejemplo, estos gigantes comerciales prestaron cientos de miles de millones de yen a las industrias de refinación de azúcar, papeleras, industrias de madera terciada y fundiciones para la consolidación de su capacidad productiva, confiando en los aumentos de producción para promover sus comisiones, que se perciben por "2 vías" de los fabricantes, al abastecerlos de materias primas para la producción y al vender sus productos terminados. Sin embargo, la capacidad lograda en 1973 se transformó en 1975 en superabundancia y no se pudieron prever los recargos de costo debido a la deflación producida por la crisis del petróleo. El problema de exceso de capacidad hizo que la perspectiva de una rápida recuperación comercial fuera excesivamente pequeña.

Se cree no obstante, que las "Sogo Shosha" continuaran siendo las grandes financieristas para las corporaciones más pequeñas ya que estas empresas están bien informadas, a través de los contactos comerciales,

del estado financiero de esas corporaciones. Las "Sogo Shosha" siendo lejos los prestatarios y clientes más grandes de los bancos, tienen acceso a los créditos bancarios (a un interés muy conveniente) de modo que pueden ofrecer a las compañías pequeñas, tasas de interés ventajosas.

De hecho, en medio de una recesión, las "Sogo Shosha" no tienen más alternativas que frenar su frenética carrera por la expansión y diversificación de las ventas, pero ello no es obstáculo para que pretendan expandir sus exportaciones de plantas industriales completas, las cuales están actualmente proliferando en el mundo entero, al punto que se cree que llegará a ser el artículo de mayor exportación del Japón, conjuntamente con los automóviles, acero y buques. La participación de numerosos industriales manufactureros hace que los proyectos de plantas sean vastos tanto en su magnitud como en el riesgo. Por consiguiente, las empresas de ingeniería tienen que asociarse con las "Sogo Shosha", las que pueden movilizar a las compañías manufactureras y bancadas de sus respectivos grupos integrantes. Según algunos observadores, este tipo de actividad de las "Sogo Shosha", caracterizada como papel "organizador" puede aumentar la diferencia en la escala comercial entre los grandes consorcios y compañías comerciales normales.

#### IV.—CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS GRANDES EMPRESAS COMERCIALES JAPONESAS

Los antecedentes aportados en el párrafo precedente han permitido caracterizar en alguna medida a las grandes empresas comerciales japonesas, en cuanto a la magnitud, diversidad de sus negocios, actividades crediticias y su papel organizativo en el ámbito general de los negocios.

Siguiendo con el análisis del problema, parece oportuno señalar las características generales de las "Sogo Shosha":

Primero: Los volúmenes de las transacciones de estas empresas comerciales son gigantescos, constituyendo verdaderos imperios comerciales dentro del Japón, que regulan en cierto sentido el mercado interno y manejan mayoritariamente el comercio exterior, demostrándose claramente su estado de oligopolio.

Segundo- Las "Sogo Shosha" manejan una muy amplia gama de mercaderías, desde tornillos a locomotoras, y se han extendido también al campo de los bienes inmateriales.

Tercero: La tendencia actual es derivar hacia corporaciones multinacionales, sin dejar el manejo de los bienes no materiales y mercaderías convencionales; al mismo tiempo, comienzan a reexaminar sus actitudes hacia el mercado doméstico. Por ejemplo, la "Mitsui & Cq." desde 1974 ha diseñado una estrategia de largo alcance para convertirse en una corporación multinacional, e instruyó a sus sucursales en el país y en el extranjero, para observarlas como un principio básico. La nueva dirección tiende a un cambio de énfasis desde los bienes materiales a la participación en la expansión de la infraestructura social y desarrollo regional. También se tiende a la participación de la empresa como un organizador en proyectos auspiciados por las entidades públicas locales.

Todas las otras "Sogo Shosha" tienen estrategias similares, dirigidas a las ventas de mercaderías no como ítem individuales sino como componentes integrados de un sistema total. Por esto, es necesario para estas empresas el mantener un grupo de compañías asociadas capaces de tomar parte en futuras industrias. De otra manera, es difícil organizar y emprender un proyecto.

Cuarto: Las compañías generales de comercio o "Sogo Shosha" tienen una capacidad extraordinaria para obtener fondos y hacer inversiones en gran escala. El aporte total de capital hecho por las cuatro empresas más grandes a fines de septiembre de 1972, ascendió a más de 6 billones de yen. Sólo unas pocas empresas, además de los bancos pueden comparar su capital con las inversiones de las cuatro grandes hechas a base de crédito. Sin embargo, el valor neto de estas inversiones llega apenas a 225.400 millones de yen; el resto proviene de los créditos obtenidos en los bancos. Su poder para crear capitales es verdaderamente muy fuerte.

A lo anterior, se debe agregar que las corporaciones japonesas tienen "exceso de liquidez", debido a que el gobierno, a través de la Cuenta Especial de Intercambio de Fondos Extranjeros ha ido aportando más dinero por la abundancia de dólares

que se ha producido en la balanza comercial del Japón desde el verano de 1971.

Tan tremendos préstamos y exceso de liquidez de las "Sogo Shosha" les ha causado un aumento considerable en sus acciones, sin considerar que también han invertido fuera del país enormes cantidades de capital en la exploración y desarrollo de recursos naturales, para importarlos posteriormente a Japón.

Quinto: Las "Sogo Shosha", además de dedicarse a las transacciones comerciales domésticas y a las exportaciones e importaciones, actúan como intermediarios en el comercio entre terceros países. Por ejemplo, la venta de productos del Sudeste Asiático directamente a los Estados Unidos y Europa y la venta de productos americano« a Firma Oriental y vice versa. A través de este tipo de comercio, contribuyen a la expansión de las exportaciones de los países en donde están ubicadas sus sucursales de ultramar y subsidiarios locales. Estas empresas pueden hacer este tipo de negocios debido a la extensa red mundial de oficinas que mantienen y se interesan enormemente en promover este tipo de comercio, ya que además de proporcionarles abundantes ganancias, les permiten granjearse, al mismo tiempo, las simpatías de los países involucrados, en vez de concentrar sus esfuerzos en las exportaciones japonesas, cuya agresividad comercial para colocarlas, tiende a acarrearles críticas en el exterior.

Sexto: Las "Sogo Shosha" están llevando al exterior sus estrategias internacionales en gran escala. La estrategia a largo plazo de Mitsui para convertirse en una corporación multinacional implica que sus sucursales de ultramar no sólo deben ocuparse del comercio entre Japón y el país donde están asentadas, sino que también participar activamente en la economía local, en los campos de capital, tecnología y labor. Las sucursales de ultramar también se ven urgidas a conceder préstamos e invertir en los países anfitriones a su propio riesgo y comenzar a buscar su autofinanciamiento, actuando cada vez con más independencia de la oficina central en Japón. En otras palabras, se está presionando a las sucursales de ultramar para que se incorporen a las economías locales y funcionen como auténticas corporaciones de los países anfitriones y conducir ellos mismos los negocios.

Estas empresas juegan también el papel de piloto cuando una corporación gigante americana o europea avanza en Japón, aprovechando la liberación de los capitales extranjeros invertidos allí. La "C. Itoh & Co." cuyos movimientos han atraído enormemente la atención en este campo, actuó, por ejemplo, como intermediario entre la "General Motors" —la más grande fabricante de automóviles del mundo— y la "Isuzu Motors Ltd." en la afiliación de sus capitales. La "General Motors" ha adquirido el 34,2% de las acciones de la "Isuzu". Podrían citarse muchos otros casos de este tipo de asociación.

Séptimo: Las Sogo Shosha" han aumentado el papel organizador dentro de grupos individuales de corporaciones afiliadas. El estatus de estas corporaciones se ha elevado-dentro de grupos de negocios de acuerdo a sus capacidades, incluyendo la tremenda habilidad para los negocios, vastos recursos financieros, activa mentalidad de inversión, capacidad para satisfacer los sistemas industriales y una vasta red internacional de informaciones y operaciones comerciales. Con fondos de excedentes han aumentado sus acciones, incluyendo varias participaciones en grupos comerciales afiliados a ellas. Esto las ha capacitado para aumentar su voz dentro de sus grupos comerciales. En el pasado, los bancos tenían el poder de decisión dentro de los grupos comerciales formados alrededor de ellos. Sin embargo, en la actualidad, tanto las "Sogo Shosha" como los bancos actúan como dos polos en los grupos comerciales, para consolidar las uniones.

Octavo.- Tradicionalmente, se han caracterizado por el pequeño margen de beneficio en los negocios; ya que manejan todo tipo de mercaderías e invierten grandes sumas de dinero en desarrollo, muchas de sus transacciones e inversiones no devienen necesariamente grandes utilidades de inmediato. La tasa de utilidad neta de la "Mitsubishi Corporation" sobre el total del volumen de sus negocios llegó solamente al 0,2%, mientras que la "Mitsui & Co." es de un poco menos que el 0,1%. Estas cifras son algo antiguas, del año fiscal 1972, cuando todavía lograron buenas utilidades; actualmente deben ser mucho menores. Pero en general se piensa que la tasa de utilidad promedio de las "Sogo Shosha" es de alrededor del 0,1%.

## V. LA ADMINISTRACION EMPRESARIAL NIPONA Y SU INFLUENCIA EN EL EXITO DE NEGOCIOS

Sin duda alguna, la viga maestra del éxito económico del Japón es la laboriosidad de su pueblo. Las estadísticas afirman que la jornada de trabajo es de 60 horas semanales para el japonés. Esto es válido en lo formal; lo real va aún más allá. Sin embargo, hay otros factores que influyen en este éxito, y tal vez el más significativo es la habilidad administrativa de sus ejecutivos.

Así como la industria moderna necesita una producción masiva para ser eficiente y la fabricación en gran escala exige una administración capaz, así también, los negocios de alta envergadura requieren una capacidad de operación bastante diferente de aquella empleada en los negocios de tipo familiar, que son tan comunes en el Lejano Oriente.

Para que las grandes empresas tengan éxito, es requisito fundamental que su personal, hombres y mujeres, empleados y obreros, sean seleccionados de acuerdo a sus méritos y no por compadrazgo. Así se ha entendido en Japón, donde las prácticas de reclutamiento incluyen intensas y profundas entrevistas en los colegios y universidades. Los jóvenes son aceptados porque han sido aprobados en los exámenes de conocimiento y habilidad para el cargo y han demostrado poseer un buen carácter para éste.

Los profesores de las universidades niponas están permanentemente alertas, buscando a los jóvenes que prometen, para recomendarlos a la "Sogo Shosha" u organizaciones gubernamentales con futuro.

De una u otra forma, un lugar exitoso, próspero y conveniente para trabajar atraerá a personas sobresalientes. Luego entra en operación el viejo dicho: "El éxito engendra el éxito". La mayoría de las firmas famosas de Japón continúan prosperando debido, en gran parte, a la calidad de las personas que son atraídas hacia ellas.

Debido al sistema de empleo vitalicio, cuando un hombre se integra a una "Sogo Shosha" se compromete a trabajar por que su empleador tenga éxito, y lo hace con la mayor lealtad, porque sabe que su futuro y el de su empleador son uno solo.

Simultáneamente el empleador hace todo lo posible para ir preparando al nuevo empleado. Mediante extensos cursos de entrenamiento, primero se les dan a conocer los objetivos de la organización y luego se amplía el entrenamiento para cubrir todas las áreas específicas que necesita conocer. Si los recién llegados ya han pasado la edad de experimentar en distintas ocupaciones, el entrenamiento puede prolongarse hasta por tres años. Los japoneses tienen entonces una gran ventaja con respecto a empresarios de otras nacionalidades. Gracias al compromiso del empleo vitalicio, el administrador nipón puede gastar millones de yen entrenando a un trabajador con seguridad, sabiendo que el hombre por el cual gasta este dinero no abandonará el trabajo para entrar a la empresa de algún competidor. Se puede contar con la seguridad de que los empleados bien entrenados generarán buenos productos y prestarán un buen servicio. Este aspecto ha sido la razón de una buena parte del éxito de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Otra buena razón se encuentra en el sistema de compensación que se emplea en las "Sogo Shosha". Los bonos semianuales, que son substanciales, llegando a constituir dos o tres meses de sueldo adicional, son cancelados en junio y diciembre, anualmente. Como todos los empleados reciben una bonificación equivalente, nadie puede quejarse de injusticia o favoritismo. Los japoneses tienen la profunda creencia, apoyados por las enseñanzas shinto y budista, de que el éxito de la mayoría de los hombres no proviene solamente de sus esfuerzos individuales, sino que en parte es el resultado de la ayuda cooperativa de todos aquellos que están a su alrededor, y también de la madre naturaleza. Al estar guiados por este sentimiento, llamado "shujo no on", la administración trata a todos los trabajadores en igual forma cuando otorga las bonificaciones. También es oportuno destacar que la escala de sueldos de los ejecutivos es inferior a la correspondiente en Estados Unidos, Canadá, Francia, Alemania y otros países industrializados de occidente.

El sistema de toma de decisiones más común en Japón es el "Ringi Seido", que exige el acuerdo, o al menos la aceptación pasiva, de todos aquellos que están com-

prometidos en una u otra forma. Bajo este sistema, la responsabilidad es colectiva. Si el plan tiene éxito, todos se beneficiarán con él; y si falla, todos se sentirán defraudados, pero ninguno será señalado como culpable para ser despedido. Un efecto de este sistema es que las firmas son más progresistas y están mejor dispuestas a correr riesgos. Habiendo tantas personas comprometidas en verificar, revisar y examinar los planes antes de tomar una decisión, se piensa que las ideas temerarias son "amortiguadas", de modo que rara vez se pierde tiempo en planes descabellados.

Una de las características más admirables de la administración japonesa, es el trato con el personal. Los ejecutivos dedican mucha atención a las relaciones con sus empleados. Se dice en Tokio que los presidentes de la mayoría de las empresas pasan más preocupados de las relaciones humanas que de los negocios. Dedican su tiempo mayoritariamente a mantener la armonía dentro de sus compañías, y entre ésta y el gobierno, los políticos, y los bancos. La verdadera función de administración cotidiana es delegada frecuentemente en otros gerentes.

Los sindicatos de trabajadores son administrados en forma más eficiente que en la mayoría de las naciones occidentales. Los sindicatos japoneses están formados por lo general en base a las empresas y no al oficio. Los sindicatos son verticales, es decir, todos los departamentos participan y en ellos se incluyen algunos supervisores así como también trabajadores. Debido a que Japón tiene sólo unos pocos sindicatos de artesanos de un mismo oficio, las huelgas gremiales son muy poco comunes. Por otra parte, cuando los empleados se deciden a abandonar el trabajo, lo hacen de forma tal que no perjudique a su empresa. Como resultado de ello, generalmente las huelgas son de corta duración, en Japón casi no se practica el trabajo lento, como ocurre en otros países occidentales. La mayoría de los trabajadores japoneses piensan todavía que deben entregar un día de trabajo duro y provechoso a cambio del salario que reciben.

A pesar del hecho de que la mayoría de los sindicatos están basados en las empresas en lugar del oficio, el trabajador está bien representado y se insiste mucho en

lograr un tratamiento justo para todos. Por lo demás, el mercado laboral japonés es uno de los mejores del mundo, porque hay muy pocas personas realmente pobres en la nación. Es justo reconocer que los sindicatos han luchado por hacer que la riqueza sea dividida y compartida por todos los ciudadanos, pero también hay que hacer presente que los dirigentes laborales, responsablemente, han evitado los paros innecesarios. El éxito de Japón en los mercados internacionales se debe, hasta cierto punto, a este sentido de responsabilidad de sus líderes sindicales. Mientras que en otros países, las huelgas gremiales y de otro tipo impiden a menudo cumplir puntualmente los contratos para entrega de bienes, esto rara vez ocurre en Japón. Los trabajadores no están dispuestos a quedarse sin paga y sin alimentos por perjudicar a su empresa, obligándola a cerrar, por ejemplo.

Al decir de los estudiosos del tema, la buena administración del trabajo se debe en parte, a que los trabajadores pueden ascender al nivel de supervisores. Un jefe laboral puede ser promovido a supervisor sin abandonar su sindicato. Más tarde, de supervisor puede ascender a gerente. Por supuesto que cuando finalmente alcanza el nivel de ejecutivo en su empresa debe retirarse del sindicato. Aunque deban luchar enérgicamente por los derechos de los trabajadores cuando pertenecen al sindicato, esto no es impedimento para que sean elegidos para ocupar cargos administrativos posteriormente. El hecho de que los altos ejecutivos estén dispuestos a tomar a un hombre que ha sido un agresivo líder sindical para convertirlo en gerente general, prueba que prácticamente no existe la diferencia de clases. Una firma japonesa constituye en muchos aspectos una gran familia, cuyos miembros luchan para que la empresa, como un todo, alcance el éxito.

No se puede afirmar rotundamente que no haya problemas laborales, ni tampoco que todos los japoneses son diligentes e invariablemente leales a sus organizaciones. Sin embargo, en la mayoría de los casos los líderes sindicales y los ejecutivos son capaces de solucionar sus diferencias en forma tal de impedir que las huelgas resulten perjudiciales. Por otra parte la mayoría de los trabajadores en todos los

niveles son intensamente leales a sus organizaciones.

Los altos ejecutivos japoneses han demostrado también mucha sabiduría por la forma en que han utilizado la tecnología extranjera. Debido a la falta de capitales, y escasez de fondos para la investigación y desarrollo, han adquirido la tecnología extranjera en lugar de tratar de duplicarla en sus propios laboratorios. Los royalties pagados, aunque de importante cuantía, han sido relativamente bajos, mucho menos de lo que se hubiera requerido para diseñar productos o procesos similares en institutos de investigación nacionales. Por otra parte, la administración japonesa no se ha contentado con aceptar los desarrollos extranjeros sin modificarlos; cuando ha sido posible los han perfeccionado o modificado según sus propias necesidades.

Otro aspecto muy importante ha sido la cooperación observada entre el comercio y el gobierno en Japón, tal vez vital para el progreso logrado en el país en los últimos 28 años. Aunque las relaciones no son lo bastante estrechas como para denominar el resultado "Japan Inc.", hay más disposición del comercio a aceptar la dirección de parte del gobierno que otros países industrializados. Los ministerios están bien dirigidos y formados por personas competentes, y en general la dirección que le han impreso a la nación ha sido excelente. Existen muchas otras naciones que tienen burocracias igualmente grandes, pero desgraciadamente, en la mayoría de los casos, el personal no ha sido tan competente como en Japón. Probablemente la razón más importante es que el gobierno de Tokio les está entregando buenos y oportunos consejos a los empresarios y éstos los aceptan de buen grado.

De lo anteriormente expuesto se pueden coleccionar algunas características de la administración japonesa, que tanto ha influido en el éxito de los negocios de sus empresas:

- 1º Los japoneses, a diferencia de otras razas orientales, rara vez practican el compadrazgo o nepotismo, excepto en los negocios pequeños.
- 2º Desde la I Guerra Mundial el sistema de empleo vitalicio se ha hecho muy popular en las grandes empresas, así como también en el gobierno.

- 3° El entrenamiento dentro de la empresa se realiza a gran escala. Cuando se contrata a una persona, no se hace porque ella tenga alguna especialidad, sino porque se considera que tiene un valor potencial. Normalmente las firmas japonesas no confinan a una persona al limitado campo de su especialización en la universidad, sino que le entregan un amplio entrenamiento y luego lo asignan al cargo en que es más idóneo y necesario.
- 4° Las personas son rotadas de trabajo en trabajo y de departamento en departamento dentro de la misma firma. Esto ayuda a lograr una visión y una experiencia más amplia y también permite a los trabajadores escaparse de la tiranía de algún jefe poco simpático.
- 5° Los sistemas de ascenso y aumento de salario anual son seguidos por casi todos los patrones. Ambos están basados en gran parte en la antigüedad y en la educación.
- 6° La estabilidad del empleo es un factor importante. Se realizan todos los esfuerzos posibles para impedir el despido de los trabajadores permanentes. La mayoría de las empresas cuentan con una especie de válvula de\* seguridad, disponiendo de una categoría de empleados "temporales". Los trabajadores que pertenecen a esta categoría pueden ser despedidos con bastante libertad.
- 7° El uso de subcontratación es común en el área de la manufactura. Generalmente se trata de compañías pequeñas, empresas que no practican el empleo vitalicio. Las grandes empresas emplean cientos de subcontratados y les pagan lo menos posible.
- 8° Debido a este sistema de subcontratos, la industria japonesa opera, en parte, con una doble estructura. Los empleados de las grandes firmas son bien pagados, y gozan de seguridad y gran variedad de beneficios adicionales. Los trabajadores de firmas medianas y pequeñas, especialmente aquellos que se encuentran en la categoría de subcontratados, reciben un salario menor, no gozan de la seguridad de un empleo vitalicio, y reciben muy pocos beneficios adicionales. Sin embargo, en general, viven bastante bien.
- 9° Las trabajadoras femeninas reciben menos salarios que los hombres.
- 10° Los patrones se interesan mucho más por la vida privada de sus trabajadores, comparativamente con otros países! A menudo los jefes desempeñan el papel de mediadores en el matrimonio, función que corresponde a parientes o amigos. Las firmas importantes proporcionan habitabilidad a sus empleados. Las mujeres solteras reciben instrucción sobre arreglos florales, música y otros pasatiempos culturales, todo ello a expensas de la compañía.
- 11° Las bonificaciones se otorgan dos veces el año por casi todos los patrones, tanto en el sector público como el privado. Las bonificaciones se pagan a todos; no tan sólo a los gerentes y vendedores antiguos como ocurre a menudo en occidente. El mérito y la necesidad no tienen mucha importancia en la determinación del valor de la bonificación.
- 12° Normalmente no se conceden facilidades para adquirir acciones a precios privilegiados.
- 13° Las remuneraciones de los altos ejecutivos no son excesivas, cómo ocurre en algunas firmas de Europa y Norteamérica. Gran parte de la nación pertenece a la clase media; sólo unos pocos son ricos o pobres.
- 14° Se asignan sumas importantes para las entreteniciones oficiales y el reparto de regalos que es toda una institución en Japón.
- 15° El trabajador está organizado principalmente en sindicatos propios de las compañías. Los gremios de personas que ejercen un mismo oficio, son poco comunes.
- 16° Los trabajadores japoneses, en promedio se identifican más estrechamente con sus empleadores que en otras naciones industrializadas.
- 17° Hay muchos más niveles de mayoristas y corredores que separan al productor del minorista, en comparación a la mayoría de los países occidentales.

- 18° El sistema de toma de decisiones en conjunto es practicado casi por un 90 % de las firmas. Este sistema exige que las decisiones sean tomadas en forma colectiva, dándosele a todas las personas comprometidas una oportunidad de expresar sus puntos de vista. Naturalmente se requiere mucho tiempo para llegar a un acuerdo cuando hay muchas personas comprometidas.
- 19° El porcentaje de capital social que aparece en el balance de las compañías es pequeño, alcanzando un promedio de 20 a 25 por ciento. Este es un nuevo fenómeno, y data de la II Guerra Mundial.
- 20° El administrador nipón no está dispuesto a arriesgar mucho en inversiones y desarrollo como su equivalente occidental. El ejecutivo japonés prefiere comprar tecnología cuando puede, y es notablemente abierto a las nuevas ideas provenientes del exterior.
- 21° Los japoneses no son especialmente competitivos entre sí dentro de la misma organización, pero son altamente competitivos con los extranjeros. Para un ejecutivo de Tokio es muy angustioso ver cómo sube con mayor rapidez el volumen de ventas de un competidor extranjero.
- 22° El hombre de negocios nipón coopera positivamente con su gobierno.
- 23° Debido a que Japon tiene escasez de recursos naturales, ha sido necesario importar materias primas, procesarlas, y exportar algunos de los bienes manufacturados para pagar aquello que se ha importado. Para hacer funcionar esta secuencia, el gobierno ha mantenido durante mucho tiempo restricciones proteccionistas sobre la importación de bienes de consumo y muchos otros productos, reservando las divisas, tanto como sea posible, para la adquisición de materias primas y combustible.
- 24° Practicamente todos los administradores nipones tienen educación superior.
- 25° Debido probablemente al cultivo humedo del arroz, que exige la cooperación entre los agricultores, del mis-

mo valle que emplean agua de depósitos comunes, los japoneses han aprendido a trabajar juntos en grandes proyectos tendientes a lograr un objetivo común. Las "Sogo Shosha" son capaces de operar en forma eficiente a través de los esfuerzos cooperativos de miles de personas. Esto no es posible en muchas otras naciones asiáticas.

- 26° Los japoneses, en general, son conocidos por su honestidad. Hay un mínimo de corrupción en el gobierno, y tanta lealtad entre los empleados de las compañías privadas que el hurto y otras formas de robo son insignificantes.

Además de los puntos mencionados anteriormente, hay cientos de otras características distintivas. Sin embargo, la mayoría de ellas podrían ser consideradas de menor importancia.

Para concluir me parece necesario decir que el éxito de Japón en el campo económico descansa en gran medida en la estructura y acentuado sentido corporativo de las empresas; en la laboriosidad y características peculiares del japonés; en una administración con profundo sentido humano, donde el capital y el trabajo se han complementado en busca del bien común; y donde el gobierno en conjunto con las empresas ha conjugado el interés de uno y otro, en políticas bien estructuradas que tienden al bienestar general de la nación.

#### REFERENCIAS :

- 1.—"Mitsui": Three Centuries of Japanese Business. John G. Roberts
- 2.—Great Merchants of Japan, Miyamoto Mataji
- 3.—Development of the Mitsui Zaibatsu. Tsuchiya Takao
- 4.—Japan's Emergence as a modern State. E.H. Norman
- 5.—The Western World and Japan. G.B. Sansom
- 6.—A Brief History of the Mitsui Bank. The Mitsui Bank Ltd.

- 7.—Okubo Toshimichi, The Bismark of Japan. Iwata Masakazu
- 8.—Concentrated Business Power in Japan. Eleonor Hadley
- 9.—Japanese Management Seen From a World viewpoint Howard F. Van Zandt
- 10.—General Trading Companies, Their State and Characteristic. 1972
- 11.—New Japan, The Mainichi Newspapers Vol. 26, 1974.
- 12.—Focus Japan Vol. 5 Nº 1 Enero 1978 “Jetro”
- 13.—Industrial and Business Statistics, 1976, 1977 Yamaichi Research Institute of Securities and Economics.
- 14.—Statistical Survey of Japan’s Economy, 1974. Economic Affairs Bureau.

