

¿Cómo Sobrevive La Empresa Japonesa?

Robert J. Ballon*

**Universidad de Sophia (Tokio, Japón)*

Introducción

El análisis pormenorizado de la estructura empresarial, una de las figuras más relevantes en la sociedad japonesa, permite visualizar algunos de los desafíos del Japón actual.

El mercado japonés ha estado cambiando a una velocidad vertiginosa. Las empresas han debido seguir este proceso, pero no por elección, sino por necesidad. Al igual que toda empresa en el mundo, la empresa japonesa se preocupa por sobrevivir en el mercado. El punto no es tanto ‘hacer negocios’ sino, ‘permanecer en el negocio’. Sobrevivir, en términos de negocios, implica continuidad y cambio al mismo tiempo.

Cuando Japón inició su proceso de industrialización en la segunda mitad del siglo pasado, rápidamente descubrió que los recursos naturales eran escasos en el mercado interno: la riqueza debía ser creada por la gente misma. Estas condiciones se repitieron dramáticamente hace cincuenta años, cuando la catastrófica derrota militar en 1945 dejó al Japón casi sin recursos: a las carencias naturales se le sumaron las bajas humanas.

A fines del siglo XIX y en los años cincuenta, se esperaba que la industria generara el valor agregado necesario para el desarrollo económico; y ese valor agregado sólo podía resultar de la empresa, entendida como la combinación de dos factores, gente y recursos materiales, como había sido fehacientemente demostrado por el proceso de industrialización occidental.

Sin embargo subyace una diferencia sustancial: en el desarrollo occidental, la combinación gente-recursos empieza desde los recursos a los cuales la gente necesaria es agregada, o en su caso sustraída, apelando para ello al mercado laboral. El esquema puede ser simplificado de la siguiente forma: empresa es igual a recursos **más** gente. Las empresas japonesas, por su parte, limitadas en recursos pero con acceso a mano de obra calificada, parte desde la gente, cuyas capacidades empresariales y técnicas y sociales son potenciadas por los recursos. La empresa japonesa puede ser identificada con la fórmula: empresa es igual a gente **multiplicada** por recursos.

El abrupto fin del período conocido como de ‘economía de burbuja’, y la sostenida recesión económica que le sucedió sugieren que para las empresas japonesas el desafío de mantenerse en el negocio sigue vigente.

La Empresa Japonesa

Para entender cómo las empresas japonesas ‘se mantienen en el negocio’ se deben analizar los siguientes aspectos: recursos humanos, recursos financieros, relaciones inter-empresariales y estrategias competitivas.

Recursos Humanos

Fuerza Laboral

Desde el principio de su proceso de industrialización, el Japón se preocupó por el desarrollo de sus recursos humanos. El esfuerzo se concentró en la educación, la que fue hecha obligatoria en 1872, varios años antes que muchas naciones occidentales. Hoy, prácticamente el 100% de los jóvenes, alrededor de 14 millones de personas, pasan por nueve años de educación obligatoria y se gradúan de la escuela secundaria. Alrededor del 95% de estos graduados continúan estudiando tres años más, dos tercios en escuelas de educación general y un tercio en escuelas vocacionales. A la edad de 18 años, un tercio, continua su educación en colegios de dos años, o cuatro años en la universidad a la que asisten 3,9 millones de estudiantes.

Luego de la escolarización es responsabilidad de varias instituciones, particularmente las empresas, el desarrollo de este potencial: la empresa ha adoptado un tipo de estructura orgánica, dirigido al desarrollo de los recursos humanos.

La fuerza laboral se mueve dentro de una estructura industrial consistente en pocas grandes empresas y una gran cantidad de pequeñas y medianas (PYMEs).² Un hecho a menudo pasado por alto es que las grandes compañías japonesas son más chicas comparadas con sus contrapartes occidentales. Esta peculiaridad refleja la predominante interdependencia entre grandes y pequeñas compañías. Actualmente, la fuerza laboral cuenta con 65 millones de personas empleadas distribuidas en tres categorías: independientes, empresa familiar, y empleados efectivos.

Un gran porcentaje de los empleados independientes se desenvuelven en sus propias empresas. Menos de un cuarto de los trabajadores independientes contrata empleados, sin embargo muchos incorporan a miembros de la familia mayormente mujeres, en especial en almacenes de venta minorista y en el sector servicios.

Los empleados contratados están relacionados en forma temporal, mayormente bajo un contrato de trabajo individual. Son los primeros en ser afectados cuando la empresa necesita ajustarse. Son especialmente numerosos en los almacenes minoristas y en el sector de servicios, principalmente mujeres que trabajan part-time.

Más de 46 millones de empleados son categorizados como efectivos. Para ellos, la norma de trabajo es relativamente estable, descripta casi místicamente como empleo de por vida. El tipo de organización sindical de post-guerra, organizado en torno al principio ‘una compañía un sindicato’, contribuyó substancialmente a establecer la práctica del empleo de por vida. En realidad, la norma es aplicable a uno de cada tres empleados efectivos tanto en el sector público como en el privado.

En los últimos 20 años, el número de mujeres en distintos empleos pasó de 20 a 26 millones. En las grandes firmas, las mujeres que trabajan full time son casos marginales y muchos de los trabajadores contratados son mujeres. A pesar de la Ley de Igualdad de Oportunidades del año 1985, el progreso es lento.

En los años de posteriores a la guerra el desempleo no ha sido en Japón un problema social, ubicándose en un rango de entre 2 y 3%, es decir aproximadamente dos millones de desempleados. Sin embargo, muchos observadores refuerzan la idea de que el desempleo, principalmente entre trabajadores de mayor edad y mujeres que no ingresan a la fuerza laboral, podría, al menos, duplicar esta tasa. Una práctica común en grandes firmas ha sido la de transferir empleados efectivos que se consideren redundantes, en especial gerentes, a empresas relacionadas, para evitar los despidos.

Recursos Humanos en la Empresa

Generalmente en las empresas japonesas, ya sean grandes o pequeñas, las consultas específicas prevalecen sobre las reglas y procedimientos escritos; la descripción de tareas merece muy poca atención.

La estructura corporativa no está dominada por el management; en su remplazo se incluye a todos los "miembros de la corporación" en tres niveles: el estratégico, que comprende al nivel gerencial más alto (keiei-sha); el de coordinación confiado a los gerentes (kanri-sha); y el de los trabajadores, donde los empleados efectivos (ippan sha-in, "miembros corporativos" en general) se mueven con el apoyo de trabajadores no efectivos.

Los sindicatos japoneses de post-guerra han restringido su base sólo a los ippan sha-in de la empresa a la que pertenecen, institucionalizando la interdependencia entre la gerencia y los trabajadores: la disolución de la empresa implica la su sindicato.

La estructura de la gerencia senior de las grandes corporaciones reviste también características peculiares: el Presidente de la Junta, denominado kai-chô, es mayormente un puesto honorífico para el presidente saliente. La práctica habitual es que los miembros de la Junta (torishimaru-yakkai) sean nominados por el presidente de la empresa, quienes luego son electos por la junta de accionistas; más tarde ellos eligen al presidente. Una promoción a director, como toda promoción en la empresa, comienza por la base y sigue hasta los cargos más altos. Los méritos para un cargo directivo están raramente relacionados con el conocimiento teórico, aunque sí con la experiencia. Por su parte, el presidente de la compañía debe dedicarle gran energía a su rol de figura paternal dentro de la corporación, atendiendo a casamientos y funerales de miembros de la corporación, y aun asumir simbólicamente alguna mala acción pública de alguno de los empleados de la empresa.

Los cuadros gerenciales medios juegan un rol clave, no tanto como supervisores sino como coordinadores. Los directores no se preocupan tanto por el proceso decisorio y el flujo de autoridad que ellos encarnan, pero sí por el proceso de implementación, o flujo de trabajo, cuya implementación no surge de la decisión sino de la necesidad. Tomar una decisión, decidir, es diferente a reaccionar a la necesidad. En otras palabras, los gerentes japoneses no tratan de cambiar la realidad; su atención está puesta en tener una organización preparada para reaccionar ante los cambios de aquélla.

La articulación de la fuerza laboral se basa en dos sistemas paralelos: uno administrativo, centralizado en el departamento de personal; y el otro es una sistema de información descentralizado cubriendo decisión y coordinación.

Desarrollo de los Recursos Humanos

Dada la estructura de la empresa japonesa, es natural que los japoneses no se identifiquen a sí mismos con qué hacen, sino en donde lo hacen. La ‘capacitación a través del trabajo’ y la ‘rotación de trabajos’ son prácticas contantes. En principio, el trabajo no es concebido como un proceso secuencial sino como algo simultáneo; ésto se ve claramente en los equipos de desarrollo de productos que incluyen diseño, producción y marketing al mismo tiempo. La capacidad de procesar información por parte de cada miembro de la corporación, y en particular en los niveles gerenciales, necesita tanto de la educación formal como de la experiencia laboral; debe garantizar al mismo tiempo el cambio y la continuidad. De allí, que en algún punto de su carrera laboral, muchos trabajadores efectivos, técnicos y gerentes incluidos, pasen por distintos estamentos de la compañía.

La empresa, es entonces, una ‘comunidad de destinos’, esperanzada y constrictiva al mismo tiempo. Los miembros de la empresa además de tener un alto nivel de educación formal, tienden a compartir valores y prácticas, constituyendo así un capital humano específico de la firma. Las oportunidades disponibles en una corporación son distintas a las de otra: la movilidad entre grandes firmas es excepcional, aunque la práctica es mas común entre las firmas pequeñas.

La naturaleza orgánica de la empresa japonesa y las prácticas de desarrollo de los recursos humanos fueron institucionalizadas durante los años de gran crecimiento económico de los 50s y 60s. Ello invistió a las empresas japonesas de gran flexibilidad para hacer frente al menor crecimiento de la década siguiente, para absorber la expansión tecnológica y la apreciación del yen que caracterizaron a los 80s y los 90s.

Recursos Financieros

Capital Corporativo

Los accionistas japoneses no siguieron el camino trazado por los americanos de considerar el retorno sobre la inversión como su objetivo estratégico. Por el contrario la experiencia japonesa contribuye significativamente al desarrollo de una nueva teoría de la firma que refuerza otra alternativa estratégica, principalmente la consolidación de las relaciones comerciales.

Existe un bajo nivel de distribución de dividendos que se convierte en otra forma de ahorro. La empresas occidentales distribuyen dividendos que llegan aproximadamente al 50% de sus ganancias, ya sean fuertes o débiles; las firmas japonesas retienen los fondos para asegurar el crecimiento futuro, y consecuentemente el

futuro de sus empleados.

Accionistas Individuales

Normalmente los japoneses no poseen su capital en acciones. Para ellos, ser 'propietario de capital' está representado por sus activos en los fondos de pensión, o en cooperativas de negocios y agricultura. Su relación con el capital industrial es indirecta: la mayoría de sus ahorros se encuentran en forma de depósitos, ya sean bancarios o postales, creando así una masa de fondos a la cual las empresas pueden acceder para atender sus necesidades financieras.

Accionistas Institucionales

Bajo la legislación japonesa de la post-guerra, la tenencia de acciones está estrictamente limitada y los holdings son ilegales. Por otra lado, la Ley Antimonopolios es débil en regular las tenencias de acciones inter firma. Los inversores corporativos, tanto financieros como industriales, tienen una estrategia predominante en cuanto a la tenencia accionaria: asegurar relaciones de negocios. De aquí se entiende el por qué de la difusión de la práctica de asegurar accionistas estables (antei kabunushi), especialmente en la forma de accionistas cruzados, comunes entre los grupos financieros.

Estos arreglos han sido fuertemente apreciados por las empresas en momentos de problemas financieros. A través del entendimiento entre vendedor y comprador, las acciones se negocian fuera del mercado accionario, muchas veces con la ayuda de un banco principal, que es en sí mismo uno de los accionistas estables. En general las grandes firmas no son proclives a confiar su futuro a cualquier accionista: como para las pequeñas empresas, el futuro está en sus manos.

El Crédito Bancario

Una peculiaridad del sistema bancario japonés es el llamado banco principal (shuryoku ginkô). Entre los japoneses, desde el pequeño propietario hasta el ejecutivo de una gran corporación, el banco principal es una pieza vital para la continuidad en el negocio.

Su función de prestador es central; sin embargo representa mucho más que eso: es uno de los mayores accionistas estables dentro del contexto de relaciones entre las grandes compañías. Puede tener uno o más representantes sentados en el directorio de las empresas a las que asiste y es, frecuentemente, la fuente de información de nuevas oportunidades de negocios. El grupo de compañías afiliadas usualmente toman fondos del banco principal para hacer pagos a otros miembros del grupo. A los empleados de las empresas del grupo se

los invita a abrir cuentas en el banco, a las que se les transfieren sus salarios automáticamente.

En el caso de sufrir dificultades financieras, se espera que el banco principal intervenga, ya sea a través del envío de oficiales, el diseño de planes de reorganización financiera y gerencial, facilitando o coordinando una fusión u otra reestructuración importante sin llegar a la quiebra o a la transferencia de la empresa, o negociando la transferencia de acciones estables a otros accionistas. En estos casos, también se espera que el banco principal absorba de alguna forma la mayor parte de riesgo residual.³

El Crédito Comercial

La preferencia por la interdependencia entre los agentes del sistema económico en Japón, tiene sus raíces en la antigüedad y se refleja en la práctica ampliamente expandida del crédito comercial. Las compañías comerciales (shôsha), además de sus multifacéticas funciones relacionadas con el comercio, están involucradas en gran escala en los créditos comerciales. Han sido descritas como una especie de cuasi-agencias de seguro en cuanto facilitan las transacciones inter-firmas que involucran crédito comercial, y proveen préstamos de largo plazo, a menudo a ambas partes de la transacción. Ellas son también la fuente de indispensable capital para numerosas PYMEs.

Créditos Gubernamentales

El gobierno, desde los años 50s ha asumido una responsabilidad creciente en el desarrollo de las PYMEs a través de la constitución de instituciones financieras especializadas, y la promoción de la actividad cooperativa.

La mayoría de los créditos gubernamentales llegan a las empresas privadas a través de Fiscal Investment and Loan Program (FILP; Programa Fiscal de Préstamos e Inversiones), una institución autárquica que maneja fondos que llegan al 50% de la Cuentas Nacionales. El FILP financia inversiones de empresas estatales, incluyendo algunos gobiernos locales. Es el origen de la mayoría de los préstamos a empresas privadas específicas, que son aquellas que tienen una importancia especial para el desarrollo de la política social o proyectos que no pueden encontrar un financiamiento adecuado en el sector privado. Estos préstamos han actuado comúnmente como un primer disparador, indicando al sector financiero privado la dirección de sus propios préstamos.⁵

Dos bancos actúan como vehículos para la distribución de fondos provistos por el FILP: el Japan Export-Import Bank (Eximbank), fundado originalmente para sostener las exportaciones ante el crónico déficit nacional en los primeros años de la década de los 50; y el Japan Development Bank (JDB; Banco Japonés de Desarrollo) que iniciara sus actividades en 1951.

Adicionalmente a estos dos bancos estatales, tres instituciones públicas proveen a las PYMEs con fondos obtenidos de la FILP: la Small Business Finance Corporation (Corporación Financiera para Pequeños Negocios); la People's Finance Corporation (Corporación Financiera para Individuos); y la Small and Medium

Enterprise Credit Insurance Corporation (Corporación de Seguro Crediticio para PYMEs).

Las cámaras locales de comercio (shôkôkai) son canales por los cuales se orquesta el financiamiento público de las PYMEs. Las cámaras recomiendan empresas específicas para ciertas fuentes de capital. Son supervisadas directamente por la prefectura o gobierno local, la cual contrata a personal específico con este fin y realiza evaluaciones anuales.

El gobierno recibe buena parte del reconocimiento por la excelente performance de la economía japonesa; su rol es más que importante, de eso no hay duda. Sin embargo es el sector privado el que debe ser reconocido por el éxito económico. Por ejemplo, y contrariamente a otros países industriales, la inversión en Investigación y Desarrollo financiada con fondos públicos es considerablemente menor, aun excluyendo los gastos militares en esta área.

Relaciones Interempresarias

El tercer aspecto central en la definición de la empresa japonesa es la relación interempresarial. El sistema de los negocios japonés ha sido definido como consistente en ‘estrategias competitivas y estructuras cooperativas’.⁶ Es como una moneda: sus dos lados, competencia y cooperación, son diferentes, pero no puede existir el uno sin el otro. Las tareas se comparten, cada uno se encarga de aquella parte que mejor puede hacer; el riesgo se comparte confiando en las experiencias y buena voluntad de los otros; el tiempo se comparte aprendiendo unos de los otros; y los costos se comparten teniendo un fondo común de resultados.

Por otro lado, se desarrolla una fuerte rivalidad entre competidores, donde el manejo de los tiempos es de crucial importancia. Una oportunidad de negocios no es percibida como un contrato para negociar, pero si como una competencia de largo plazo, donde hay veces que se gana, y otras en que se pierde. Las empresas japonesas compiten fuertemente entre ellas, pero al mismo tiempo cooperan; lo hacen a partir de asociaciones sectoriales o en grupos empresariales.

Un caso notorio de relaciones inter-firma es el de los grupos industriales (keiretsu) donde la relación adquiere un significado institucional, especialmente en términos de conducta corporativa. La producción intermedia a través de la subcontratación, y el esfuerzo de los manufactureros por controlar a los distribuidores también merecen ser mencionados.

Asociaciones de Comercio e Industria

Hay una infinidad de asociaciones sobre la base de intereses específicos de sectores del comercio y la industria, por ejemplo, más de 50 en la industria electrónica y 25 en la de autopartes. Son canales privilegiados en la interacción gobierno-negocios.

Las asociaciones formulan estándares industriales y proveen de información técnica proveniente de otros países: resúmenes de literatura técnica, traducciones, encuestas sobre patentes extranjeras, invitación a expertos extranjeros para disertar en Japón, etc. Para todas estas actividades obtienen apoyo estatal.

En el sector de las PYMEs las asociaciones también proliferan, especialmente en la forma de cooperativas de negocios, que luego reciben subsidios y otros recursos promocionales como capacitaciones y facilidades para investigación del nivel local.

Grupos Industriales

Los famosos grupos financieros de la pre-guerra (zaibatsu) controlados por una compañía holding en manos de unas pocas familias fueron disueltos al fin de la guerra. Sin embargo, la concentración de grandes firmas dentro del espectro de una industria ha sido considerado como la estructura ideal que promueve la cooperación conducente al crecimiento económico rápido. En los 50s, los principales bancos tomaron la iniciativa de construir grupos financieros (keiretsu horizontal), algunos acudiendo a los miembros de los antiguos zaibatsu. Los miembros constituyen un sub-sistema social compacto a partir del cual se financian reuniones periódicas de sus ejecutivos y promueven emprendimientos conjuntos, al tiempo que preservan su independencia.

El keiretsu vertical es algo diferente: grandes compañías, que ya participan en un keiretsu horizontal, forman su propio grupo donde ciertas prácticas distintivas prevalecen. Esto pasa en todos los sectores, como por ejemplo en la automotriz con Toyota y Nissan; en electrónica Hitachi y Matsushita; en hierro y acero, Nippon Steel y NKK; en petróleo Nippon Oil y Cosmo Oil; en construcción, Kajima y Taisei; en ventas, Kaiei e Ito-Yokado, etc..

Una práctica habitual es la de colocar ejecutivos en el Directorio de otras compañías, y así se refuerza la relación ya sea con el propósito de control, o simplemente para promover la sinergia. Son enviados por el banco principal de la firma, un gran cliente corporativo o proveedor, o por un organismo regulatorio de gran poder, como puede ser el Ministerio de Finanzas o el de Comercio Internacional e Industria (MITI), práctica para la cual se reserva el término amukadari (descendiente del cielo).

Empresas Relacionadas

Las ‘empresas relacionadas’ (oya-ko kaisha, en donde oya significa padre y ko, hijo), son un elemento característico del estilo empresarial japonés. Según la Japan Fair Trade Commission (FTC) los seis principales keiretsu horizontales centrados en un banco, Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuji, Sanwa, Dai-ichi Kangyô, cuentan con alrededor de 160 compañías relacionadas; financian alrededor de 5.000 subsidiarias, y 3.000 afiliadas. En particular, las nueve principales traders japonesas (shôsha) tienen en total cerca de 3.000 subsidiarias y afiliadas domésticas, y 2.000 en el extranjero. Estos lazos son profundos, se extienden hacia los proveedores como a los distribuidores, y generan una fuerte dosis de subjetividad en las prácticas comerciales, frecuentemente descrita como falta de transparencia.

Sin embargo estos lazos privilegiados entre firmas tienen también un significado económico. Como las técnicas de gerenciamiento se deben ajustar al tipo de negocio que se trate, puede ser recomendable tener entidades y gerencias separadas en lugar de diferentes tipos de negocios dentro de una misma compañía.

Las firmas relacionadas constituyen un sistema dinámico donde grandes y pequeñas empresas concentran energías en las funciones que cada una hace mejor, y se integran profundamente en un sistema económico más amplio.

Subcontratación

Gran parte del éxito de la economía japonesa debe ser atribuido a las PYMEs, y a su creciente complementariedad con las grandes corporaciones. Al fin de la guerra la subcontratación respondía al objetivo de reducir los costos laborales, al tiempo que el proveedor obtenía materia prima y componentes semi-terminados. En la actualidad se alienta la procuración directa por parte de los proveedores, y éstos responden modernizando su equipamiento, mejorando su capacidad productiva, y desarrollando habilidad para responder a las demandas crecientes. El sistema de subcontratación reúne las siguientes características básicas: constituye una estructura dinámica; conforma una red de relaciones; y otorga preferencia por el largo plazo.

Distribución

En Japón, la relación entre el valor de las ventas mayoristas respecto de las minoristas es más del doble de la de otros países industriales. Es por ello que una de las críticas más comunes al sistema económico japonés es su excesivo grado de complejidad.

El fenómeno del keiretsu es también evidente en el sector de distribución: el productor ofrece apoyo en la administración del negocio (asistiendo en el diseño de la tienda, participando en las campañas de ventas, enviando técnicos); la venta mayorista se lleva a cabo por la división de marketing del productor mismo, o a través de subsidiarias (hansha) que actúan como una división del productor; y los comercios minoristas trabajan casi exclusivamente los bienes del productor. En suma, los productores japoneses consideran a sus intermediarios comerciales como a un asociado, a quién se le encomienda la tarea central de tratar con los clientes.

Transacciones Comerciales

Las transacciones comerciales en el contexto japonés no son gobernadas por contratos legales sino por 'contrataciones relacionales'. Entre otros beneficios este tipo de vinculación promueve la complementariedad entre las pequeñas y grandes empresas. La redacción de contratos entre empresas exhibe un estilo casual, y raramente existe asesoramiento legal al tiempo de su conclusión; sólo a nivel internacional se presta atención a los aspectos legales del contrato. En general se evitan tanto el uso de términos detallados como las descripciones precisas, tratando de preservar la flexibilidad al tiempo del cumplimiento.

La preferencia por un sistema de relaciones implica el trato con un número limitado de firmas, con énfasis en el largo plazo, donde el intercambio de información se ve facilitado e intensificado, y se genera un sentido de endeudamiento recíproco. A lo largo del proceso las relaciones abstractas se personalizan: administración significa administradores; financiamiento se traduce en financistas; marketing es equivalente a distribuidores y consumidores; y las regulaciones son identificadas con los funcionarios públicos. Sin embargo, las relaciones comerciales sufren esencialmente de la falta de transparencia que emana de los contratos escritos.

Un desarrollo reciente en las relaciones comerciales es el acuerdo de empresas conocido como alianza estratégica, que consiste en una relación horizontal entre compañías que de otra forma serían competidoras, las cuales amplían sus líneas de productos ya sea en términos de producción o de marketing. La ventaja estratégica perseguida por ambas partes es la producción de componentes de alta calidad, bajo costo y ciclo reducido, y el acceso a nuevos desarrollos tecnológicos, tal el caso de Canon, Fanuc o Kyocera, mientras conservan la menor escala de sus propias organizaciones, en contraste con sus competidoras extranjeras.

Estrategias Competitivas

Las estrategias competitivas de la empresa japonesa giran se concentran en la obtención de una porción del mercado, y en particular las estrategias de marketing que esa búsqueda trae aparejadas.

Los empresarios japoneses no identifican el término ‘mercado’ exclusivamente con los consumidores, sino también con los competidores. La mayor motivación de la empresa no es maximizar las utilidades sino ampliar la participación en el mercado. El énfasis en las utilidades es la consecuencia de entender a la empresa como una unidad económica para el provecho de los accionistas, donde los activos hacen la diferencia; mientras que la participación en el mercado implica la concepción de la empresa como una unidad socio-económica para el provecho de los intereses corporativos, donde las personas son las que marcan la diferencia.⁷

En cuanto a las estrategias de marketing, puede afirmarse que dos ‘filosofías’ radicalmente opuestas emergen con claridad, y se traducen en la diferencia entre vender el producto versus que el producto sea adquirido. En el primer caso el punto de origen es la compañía, y resulta básicamente determinado por elementos financieros, como el beneficio; las firmas occidentales se inclinan por esta ecuación, basada en datos objetivos como costo y precio. Por su parte la segunda fórmula tiene su origen en el mercado, en los consumidores y en los competidores, y es determinada por la participación en el mismo; las firmas japonesas parecen atraídas por este extremo, y tienden a manipular los aspectos subjetivos y de largo plazo, en particular la interdependencia con los proveedores y los distribuidores.

En los desarrollos económicos recientes, donde el cambio tecnológico se ha constituido en norma, se asigna un rol central a la interacción usuario-productor para fomentar la permanente innovación. El proceso resulta más evidente en el sector de usuarios industriales, y ha sido definido como ‘innovación sistémica’.⁸

Un agente instrumental esencial en la interacción usuario-productor es el vendedor, cuyo número alcanza aproximadamente a los 10 millones de personas. La venta, tanto de productos de consumo como de bienes de capital, no se centra en el bien en cuestión, sino en la construcción de una relación entre vendedor y comprador, poniendo énfasis en el proceso de producción y uso de los bienes que asegure una interacción prolongada.

Por último, el consumidor japonés otorga enorme importancia a la identidad corporativa que respalda a los productos, lo que puede traducirse en una única palabra: confianza, es decir, no solo confianza en la performance física del producto sino también en el contexto humano intangible.

Cambios en el Mercado

Hasta hace muy poco tiempo, y a pesar de la sistemática apreciación del yen, las grandes tiendas y los supermercados mantuvieron los precios relativamente estables. La recesión que sucedió a la economía de burbuja, trajo consigo el aumento en la popularidad de los tiendas de descuento (discount stores), al tiempo que las cadenas de supermercados comenzaron a anunciar la reducción de precios de productos importados. Fue así como los productores aceptaron cancelar el sistema de precios de venta al público, a cambio de la eliminación de la práctica de devolución de productos (henpin).

El sistema de relaciones productor-mayorista-minorista no logró ajustarse inmediatamente al masivo ingreso de productos importados. Paralelamente los productos importados también debieron sortear numerosas trabas en forma de prácticas comerciales y trato con otros actores comerciales, como los agentes exclusivos de importación, las compañías generales de comercio (sôgô shôsha), y las subsidiarias de empresas extranjeras que históricamente han dominado el mercado de las importaciones. La interpretación de estas trabas se ha transformado en el punto central en los conflictos comerciales de Japón con los EE.UU. y con los países miembros de la Unión Europea.

Conclusiones:

La conducta de los japoneses, tanto de las personas como de las instituciones, es frecuentemente descripta como orientada hacia el grupo. Pero el sentido del término 'grupo', debe ser precisado porque en la dinámica de las transacciones comerciales adquiere una variada gama de aplicaciones. Generalmente se entiende que lo grupal es el resultado de la conducta de varios individuos, la sumatoria de las conductas individuales.

Los japoneses, por el contrario, comienzan desde el grupo, tomemos del caso de 'nosotros'; el valor de lo individual no está determinado por uno mismo sino por su participación en el grupo, por lo que el 'nosotros' no es un resultado sino un proceso.

La raíz de esta diferencia es una definitiva preferencia por la confianza. Es probablemente mas sencillo para los japoneses preferir la confianza porque ella emerge en forma mas natural entre la relativamente homogénea población del Japón, y la propensión del pueblo japonés a depender el uno del otro. Pero la confianza no es solamente una norma social; es también un activo en el que la gente invierte por interés personal. En la empresa occidental, la confianza se considera implícita, y en los casos en que se produzca su quiebre, se recurre a la resolución judicial del conflicto. En el caso de la empresa japonesa, la confianza es la base de la división del trabajo; es puesta en evidencia e inmediatamente sancionada por la sociedad. Ella implica la aceptación de la dependencia mutua al momento de la acción, y por lo tanto el interés personal se identifica con el colectivo. Es

esa confianza que inspira un fuerte espíritu de equipo la que da sustento e intensifica la competencia de las empresas japonesas.

Desde la óptica japonesa, la importancia del aspecto humano en el sistema económico, es su fuente de vitalidad. Sin embargo este tema presenta dos caras bien diferenciadas:

En la faz positiva, tanto para las empresas pequeñas como para las grandes, todos los agentes conocen el accionar recíproco a partir de reiteradas transacciones que se realizan simultáneamente, y a partir de las cuales la información es compartida. La reputación de los agentes intervinientes actúa como efectivo contralor de eventuales conductas oportunistas. Los beneficios de corto plazo de las ganancias oportunistas obtenidas de una única transacción destruyen la chance de beneficios constantes en las restantes operaciones con socio comercial, a la vez que destruyen la reputación personal en todo el sector, en el mercado y en la sociedad. Al tratarse de personas, mas que un desafío económico, se transforma en un desafío social.

En su faz negativa podemos resaltar el riesgo permanente de las conductas abusivas, tales como transacciones ilegales desde el interior de la empresa ('insider trading'), ofertas colusivas en los concursos de precios ('collusive bidding'), y el denominado 'window-dressing', entre otras, que encuentran un ambiente favorable en este entorno. Probablemente en Japón, tales 'escándalos' no son mas numerosos que en otros países industriales; desafortunadamente su número tampoco es menor.

Para el empresario japonés el gobierno de la corporación no es considerado una ciencia, sino un arte. A título de ejemplo, si un empresario japonés pretende estudiar la 'ciencia de la administración' debe cruzar el Pacífico o Rusia hacia los Estados Unidos o Europa, ya que los MBA no son norma en las universidades japonesas. Aprender-haciendo, es decir la experiencia, combinado con el conocimiento que fluye de la experiencia práctica es una de las claves de la supervivencia de la empresa japonesa.

La administración de la empresa es el proceso por el cual la organización, vale decir sus miembros, se ajusta estructuralmente a los cambios internos y externos. El sistema tiene sus raíces en innovación económica, tecnológica y social, proceso innovativo que se caracteriza por sus aportes al valor agregado; se trata de un proceso de aprendizaje que se sustenta en conocimiento relacionado con el contexto, y en la experiencia. Se traduce en un constante progreso económico y social que resulta del ajuste interno entre empresarios y empleados, accionistas y acreedores, y también de la interdependencia externa con firmas relacionadas, proveedores, distribuidores, clientes y funcionarios públicos.

Para las firmas japonesas, entonces, la preocupación no se encuentra en cómo 'hacer negocios', entendido como un resultado, sino cómo 'permanecer en el negocio', un proceso. Y ello significa continuidad a través del cambio, estrategias competitivas en una estructura de cooperación.

1 El presente artículo es un resumen del trabajo del Profesor Ballon que publicará el Instituto de Relaciones Internacionales en su Serie Estudios

2 De acuerdo con el último Censo, de los 6,5 millones de empresas privadas menos de 10.000 eran grandes, definidas como las que tienen 300 o más empleados. Statistics Bureau (1995). Japan Statistical Year-book 1995. Tokyo.

3 Aoki, Masahiko & Hugh Patrick (eds.) (1994). *The Japanese Firm. Sources of Competitive Strength*. Oxford: Clarendon Press.

5 Ishi, Hiromatsu (1993). 'The Fiscal Investment and Loan Program and Public Enterprises'. In Shibata, Tokue (ed.) (1993). *Japan's Public Sector. How the Government is Financed*. Tokyo: University of Tokyo Press.

6 Fruin, W. Mark (1992). *The Japanese Enterprise System. Competitive Strategies and Cooperative Structures*. Oxford: Clarendon.

7 Ver Abegglen, James C. & George Stalk, Jr. (1985). *Kaisha, the Japanese Corporation*. New York: Basic Books.

8 Imai, Kenichi (1993). 'Globalization and Cross-Border Networks of Japanese Firms'. En Andersson, Thomas (1993). *Japan: A European Perspective*. New York: St. Martin's Press.