

CAPÍTULO I. ECONOMÍA JAPONESA ACTUAL Y SUS PERSPECTIVAS

Para tener un mejor conocimiento de las nuevas oportunidades que la actual situación económica de Japón ha creado para la inversión extranjera directa en Japón, en el presente capítulo se hará una recapitulación de las características de la economía japonesa y los efectos favorables que la misma ha tenido en la simplificación del proceso de ingreso para las compañías extranjeras.

1.1 Proceso Histórico del Japón

Es imperativo recordar los sucesos más importantes en la economía japonesa a través de una breve pero esencial cronología en el pasado económico y las relaciones comerciales con el mundo. En el siglo XIX, después de la apertura de Japón al mundo, y con la Restauración Meiji y la presión de Estados Unidos, muchos japoneses pudieron viajar y conocer lugares desconocidos, sin embargo la mejor lección que ese tipo de viajes dejó a las mentes maestras japonesas era que Japón debía evitar a toda costa la colonización por parte de potencias imperialistas en vista de lo que habían visto por Asia, África y América Latina. Para llegar a ese objetivo Japón debía prepararse tecnológica y económicamente así que en la primera etapa de modernización e industrialización fueron enviados muchos intelectuales japoneses a los principales focos de conocimiento que eran Europa y los Estados Unidos¹.

¹ Barnhart, Michael A. *Japan and the World since 1868*. N.Y.: Edward Arnold Ed, 1995.

Al volver a Japón, todos estos grandes pensadores comenzaron a construir el Japón moderno, que consistía principalmente en reproducir y asimilar lo más importante de los países occidentales como lo eran la tecnología, la industria y el poder militar. El propósito no era sólo copiar a occidente sino una vez aprendidos todos los secretos, se esperaba poder superar a los maestros occidentales. De este modo Japón creció imitando todos los ejemplos más avanzados. Para 1905 sorprendieron y despertaron el interés del occidente por primera vez al arrasar a la flota Rusa durante la guerra Ruso-Japonesa. Fue el primer momento en que Japón, una nación al final del mundo, anunciaba su llegada como miembro del club imperialista.

El Imperio del sol naciente fue escalando militar, tecnológica y económicamente y para 1941 había cubierto gran parte de Asia bajo su sombra. Sin embargo su tecnología y producción industrial todavía no superaba a la norteamericana. De este modo los E.U.A. que una vez más le recordó a Japón quién golpeaba más duro con y dos explosiones atómicas se terminó con los sueños de dominación imperialista de Japón.

Fue entre la niebla y las cenizas de la derrota donde el pueblo japonés definió una vez más su calidad y su ética y al mismo tiempo su repugnancia por la dominación y el sometimiento. El resultado fue un milagro, porque no se puede buscar un mejor término para la reconstrucción de un país devastado y su consolidación económica, por momentos superior a la americana, en tan sólo cuatro décadas. Y aunque se diga que pasará mucho tiempo antes de que Japón vuelva a tener el fulgor de principios de los noventas, bastaría una breve visita a ese país para darse cuenta de que todavía su poder es deslumbrante y continuará sorprendiendo al mundo por generaciones.

Japón y Alemania fueron las sorpresas económicas más grandes del siglo XX por la razón no sólo de haber conseguido una recuperación económica acelerada en la posguerra sino por haberse colocado entre los líderes económicos mundiales para finales del siglo XX. Si bien los Estados Unidos fueron los líderes económicos de esta era, el crédito de Japón y Alemania está en conseguir un nivel similar al de Estados Unidos a pesar de haber sido devastados durante la Segunda Guerra Mundial.

Muchas fueron las razones que contribuyeron al éxito de estos dos países. Pero en el caso de Japón diversos factores culturales y económicos fueron los que consiguieron tan formidables resultados. Del mismo modo son todos estos factores los que habían hecho casi imposible el acceso de las compañías extranjeras al mercado japonés. Por mucho tiempo este acceso había estado restringido a través de los años a un manojito de empresas internacionales y no fue sino con el rompimiento de la “economía de burbuja” y la recesión económica de los noventa que las fuerzas protectoras internas se han debilitado y gradualmente se ha liberado el acceso de más empresas extranjeras en los últimos 10 años que en todo el período desde la apertura japonesa al mundo desde la Segunda Guerra Mundial.

1.2 La Recesión

El tan conocido período económico de la burbuja continuó creciendo enormemente entre 1988 y 1989, creando alzas en los precios de la bolsa y en el precio de la tierra. Para contrarrestar este fenómeno y prevenir la inminente inflación con la crisis

del golfo en 1990, el Gobierno y el Banco de Japón cambiaron a una política de austeridad. Fue entonces que la burbuja estalló y los precios de la bolsa se derrumbaron y la economía fue desacelerada. A mediados de 1990 la economía experimentó un severo estancamiento. Un paquete económico de emergencia fue implementado en 1992 e incluía un gasto público adicional, este paquete estaba enfocado a una recuperación económica basada en la demanda. El total de los fondos utilizados ascendieron a 10.7 trillones de yenes².

En el año de 1992 la economía apenas evitó el cero por ciento de crecimiento, pero un año después llegó hasta niveles de 0.4%, que no se registraban desde los primeros años de la Posguerra. El sector privado se enfrentó con la necesidad de cortar excedentes como inventario, equipo y los altos costos del personal. En ese mismo año el gobierno respondió al adoptar una serie de medidas económicas de emergencia con gastos para estimular el sector de la construcción³.

Para octubre de 1993 estas medidas finalmente obtuvieron resultados positivos y la economía registró una subida. Estos resultados fueron temporales ya que la economía fue detenida una vez más por el aumento del precio del yen en 1994, que rebasó la frontera de los 100 yenes por dólar. Para empeorar las cosas, en enero de 1995 el área de Kansai (Kobe, Osaka, Kyoto y Nara) fue sacudida por el terrible terremoto de Kobe y el sector financiero tuvo que luchar nuevamente ante los gastos de reconstrucción. El Banco de Japón reaccionó ante la situación y disminuyó las tasas de interés hasta 0.5% del mismo año. Con ello se logró una recuperación en la tasa de crecimiento de 2.3%.

² Monetary Policy Reports, Bank of Japan, http://www.boj.or.jp/en/seisaku/03/seisak_f.htm

³ Alex Kerr, *Dogs and Demons* (N.Y.: Hill and Wang Ed, 2002) pp 77-102

Sin embargo la economía japonesa es todavía un descomunal gigante que sólo ha sufrido varias heridas y aunque esté débil, el gigante todavía mantiene un movimiento hacia adelante. Si bien Japón fue tremendamente golpeado en la pasada década también sería una gran equivocación afirmar que la economía japonesa está en un período del que no pueda recuperarse.

1.3 Intercambio comercial con otros países

La moderna historia económica de Japón ha sido muy controversial debido a que desde los años sesenta se han registrado enormes déficit en el balance de importaciones con casi todos los países⁴ con los que comercia y superávit en la mayor parte de sus exportaciones. Japón, al igual que todos los países industrializados, importa descomunales cantidades de materias primas y las exporta en forma de productos manufacturados. Debido a lo escabroso y reducido de su territorio, Japón es un gran importador de alimentos y la mayor parte de los alimentos que se consumen provienen en gran parte de países China y los Estados Unidos. En cuanto a la producción de petróleo, Japón depende completamente del petróleo del Medio Oriente y del Sureste de Asia.

Sin embargo, a pesar de depender económicamente de los productos de varios países, Japón mantiene un singular desequilibrio en el nivel de importaciones y exportaciones, manteniendo un superávit comercial con el resto del mundo desde hace ya varias décadas. Esto también se debe a que los productos japoneses consiguen también un

⁴ ACCJ (The American Chamber of Commerce in Japan) and A.T. Kearney, Inc. Trade and Investment in Japan: The current environment, Tokyo: ACCJ, June 1991.

gran porcentaje del mercado en los países con los que comercia. Estos déficits comerciales de otros países con Japón han creado mucho descontento y fricciones, siendo los Estados Unidos el país más reactivo.

Hasta mediados de los ochentas la mayor causa del descontento en los Estados Unidos se debía al rápido incremento en las importaciones japonesas de algunos productos cuya rápida conquista del mercado americano propiciaron la oposición de fabricantes nacionales. Los productos que inundaban al mercado americano variaban al paso de los años y como es bien sabido fueron los textiles en los cincuentas, acero en los sesentas, electrodomésticos y autos en los setentas y ochentas. La respuesta que Japón había formulado a las presiones norteamericanas fue sólo una parca imposición unilateral de cuotas a sus propias exportaciones.

Pero en los noventas la contienda entre las diferencias de comercio entre los Estados Unidos y Japón cambió de línea. Mientras que en los ochentas los E.U. habían dirigido sus esfuerzos a evitar que crecieran las importaciones japonesas en suelo norteamericano, ahora la lucha se hacía por aumentar las exportaciones americanas a Japón.

El caso de la gran cadena juguetera estadounidense -Toys"R"Us- es un buen ejemplo de esta contienda⁵. En 1991, al querer ingresar al mercado japonés, ésta compañía demandaba modificaciones a la Ley de Tiendas de Menudeo de Gran Escala. La cual imponía restricciones gubernamentales sobre los lugares en que se instalan tiendas de gran escala. El fallo fue a favor de Toys"R"Us y el éxito de esta compañía ha

⁵ Richard Katz, *Japanese Phoenix: The Long Road to Economic Revival* (East Gate Books, USA, 2003) p 165

sido tal, que para el 2000 logró cotizar en bolsa entre los mayores distribuidores de capital extranjero⁶.

Según el famoso Ministerio de Economía Comercio e Industria de Japón⁷, como resultado de la implementación de tales medidas de desregulación y liberalización en varios campos, Japón tiene menos cuotas protectoras a las importaciones, cuotas sobre artículos, etc. que cualquier otro país en el mundo. En la segunda mitad de los noventas, se llevaron a cabo negociaciones sobre un número de temas tales como el acceso al mercado asegurador japonés, las prácticas de utilidades materiales de poderosas compañías japonesas tales como NTT (Nippon Telegraph and Telephone Corporation), y el uso de facilidades de puertos.

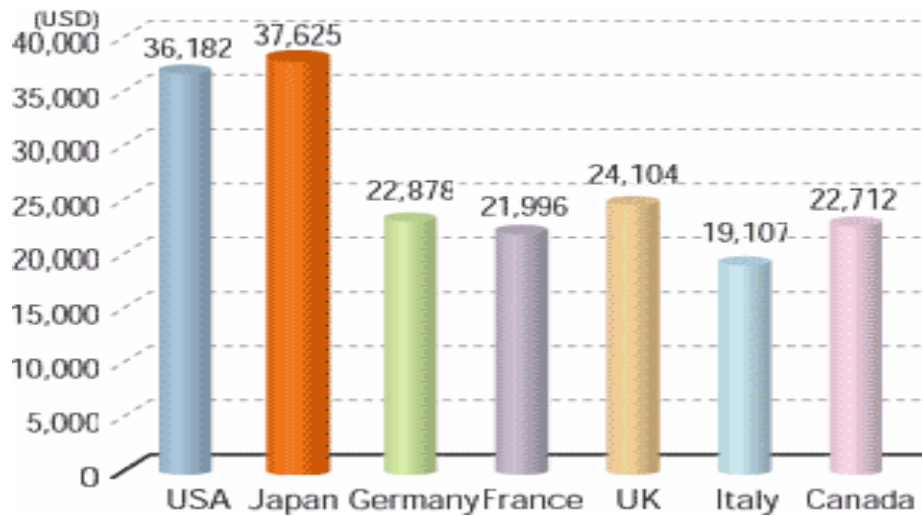
1.4 ¿Porqué invertir en Japón?

Como se sabe, Japón es un país insular, su superficie total es de 378,000km. La población total de Japón para el 2001 era de de 127, 291,000. Aproximadamente la mitad de la población se concentra en las ciudades de Tokio, Osaka y Nagoya. Lo importante es que su PIB per cápita es el más alto entre las siete economías más poderosas del mundo y apoyado por un fuerte balance entre el ahorro y el consumo, el mercado japonés ofrece un alto nivel de consumo personal aún en la presente recesión.

⁶ Japan External Trade Organization; Report on Recent Trends of the Japanese Commodity Market;
<http://www.jetro.go.jp/top/>

⁷ Ministry of Economy, Trade and Industry, Policy Information;
http://www.meti.go.jp/english/policy/index_tradeinformation.html

Tabla 1.1 PIB per cápita en los países del G7



Fuente: IIMF "World Economic Outlook"

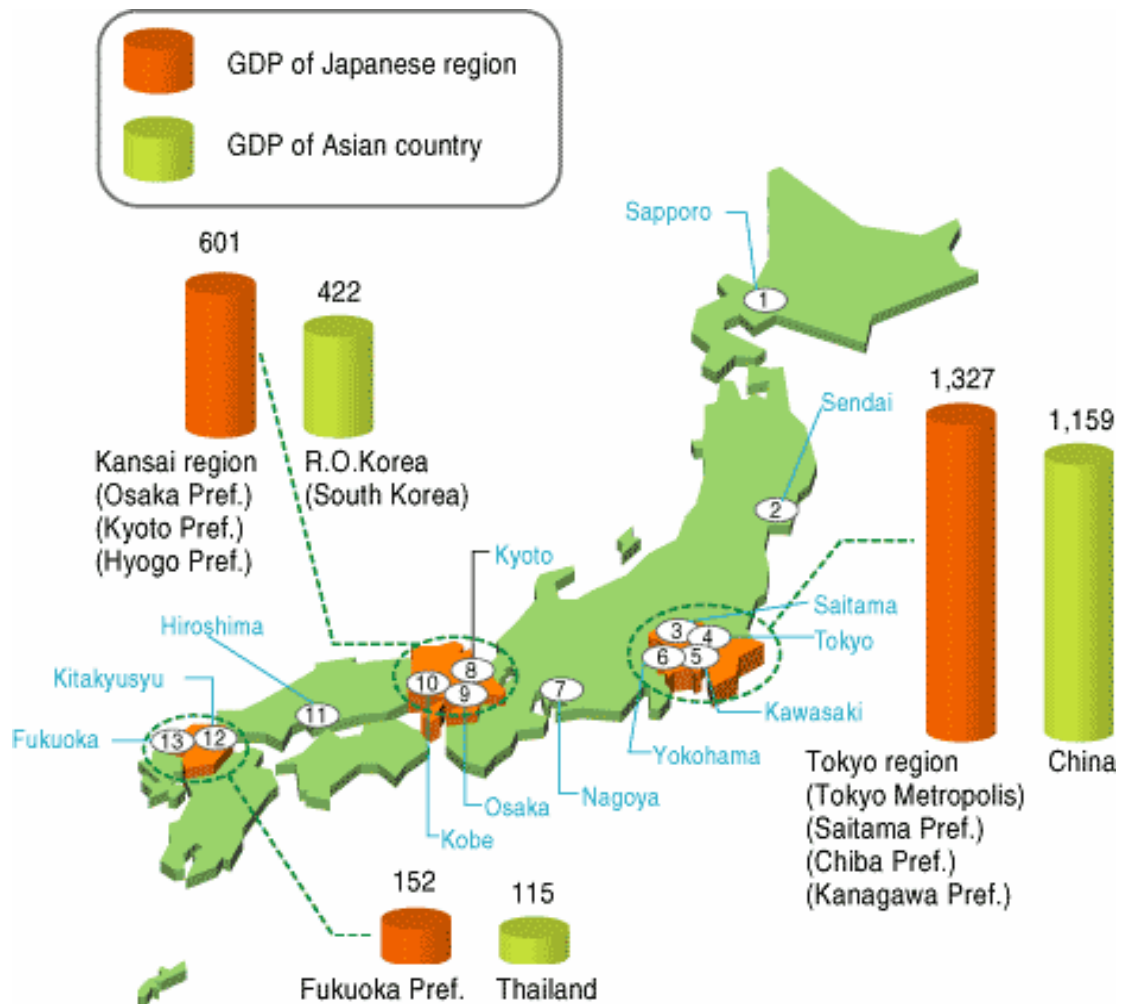
Con altos ingresos y enormes ciudades alrededor de su territorio, Japón tiene la fuerza económica concentrada en regiones económicas que exceden en escala a economías nacionales como China y otros países. Además de una increíble potencia de manufacturación y de servicios, Japón tiene fuertes lazos comerciales con China, el Este Asiático y las naciones del Sureste de Asia. Ser la economía más avanzada de Asia indudablemente hace de Japón el centro comercial del hemisferio oriental y por estas razones invertir en esa nación asiática es vital para apoderarse del resto del mercado en el área⁸.

Este es otro punto atractivo para las compañías extranjeras que deseen invertir en Japón, ya que puede ser su base de producción y exportación para los mercados asiáticos localizados cerca de Japón. En otras palabras, varias compañías extranjeras se han establecido en Japón para asegurar una base para sus negocios en Asia. Japón comprende

⁸ Akira Iriye, *China and Japan in the Global Setting* (Boston: Harvard University Press 1995) p. 24

cerca del 80% del PIB de Asia y se espera que mantenga esta posición durante muchos años en el futuro. Este factor estratégico no puede ser ignorado por las compañías extranjeras, de modo que cualquier estrategia para Asia debe ser una estrategia para Japón.

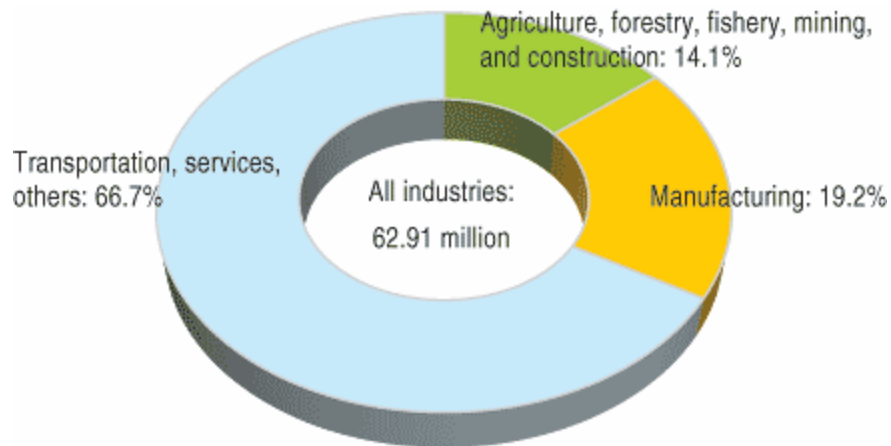
Tabla 1.2 Comparación de los PNB's de las regiones de Japón con las de países asiáticos seleccionados. (Billones de USD, Japón en 1999 y comparado con países de Asia en 2001)



Fuente: Bank of Japan

Es bien conocido el altamente competitivo sistema educativo japonés y por ello las universidades niponas producen año con año los profesionistas y técnicos más calificados del mundo ofreciendo así una fuerza de trabajo que llega a más de sesenta millones de personas⁹. Esto se traduce en prometedores recursos humanos para cualquier empresa que desee establecerse sobre suelo japonés. Los trabajadores japoneses, comparados con los de otros países de la OECD, tiene una alta productividad laboral combinada con las instalaciones de producción altamente automatizadas, una disciplinada y hábil fuerza de trabajo, armoniosas relaciones entre obreros y administradores y fuentes de capital que aceptan una menor tasa de retorno y un mayor horizonte de pago. Todos estos factores hacen a la IED muy viable para las compañías extranjeras en Japón.

Tabla 1.3 Fuerza de trabajo en Japón por industria



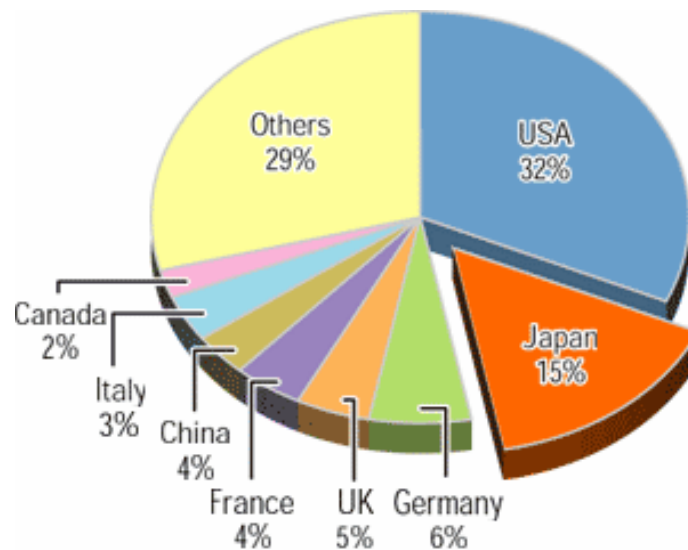
Fuente: Bank of Japan

A pesar de todos los duros desafíos y golpes económicos, Japón mantuvo su posición como la segunda economía más grande del mundo durante todos estos años. De

⁹ Japanese Working Life Profile, 2002-Labour Statistics (The Japan Institute of Labour, Tokyo: 2002)

acuerdo a la edición de 1996 de las estadísticas de la Agencia de Planeación Económica de la OECD, el PIB de Japón en 1994 era de \$4.7 trillones de dólares, siguiendo a E.U. con \$6.6 trillones. El PIB per cápita de Japón fue el más alto de todos los países de la OECD en 1994 con \$37,618. Desde 1986 Japón ha estado en el primer lugar de PIB per cápita entre todos los países del G7. Incluso a pesar de la recesión las importaciones en Japón han crecido a un nivel estable y para el 2001 se registraron 42.4 billones de yenes, significando un incremento de 3.6% con respecto al nivel anterior¹⁰.

Tabla 1.4 PIB por país (cifras del 2000)



Fuente: IIMF “World Economic Outlook”

Los cambios estructurales atribuidos a la reducción de la población infantil, el incremento de los ancianos. La prolongada recesión económica, la mayor participación de las mujeres en la sociedad y los avances de la tecnología informática, ha cambiado y

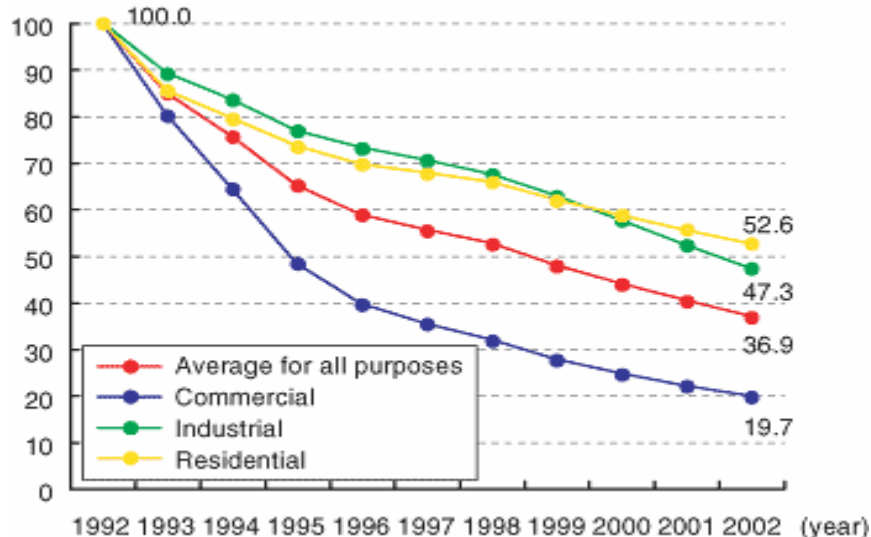
¹⁰ Japan Information Network, Trade Value, <http://www.jinjapan.org/stat/>

diversificado el estilo de vida de los japoneses. Según la agencia MIPRO¹¹, los productos importados que tienen la mayor tasa de uso y el mayor interés de adquisición son alimentos tales como: té, bebidas alcohólicas, café, cacao, especias, aceite de oliva, pastas, etc. Y entre las indumentarias se encuentran: carteras, maletas, pañuelos, corbatas, etc. El éxito de los productos extranjeros en el mercado japonés depende en gran parte de que los consumidores japoneses exigen un agregado que no lo ofrecen los productos nacionales, este es mejor definido como el aura de “lo extranjero” y por ello, lo sofisticado o lo exclusivo.

Con base en datos del Bank of Japan, en años recientes, los precios sobre la tierra así como la renta de espacios de oficinas han bajado dramáticamente y los espacios convenientes para la instalación de oficinas es ahora más accesible. También el apoyo al sector de la construcción ha hecho que los centros de distribución de venta y distribución hayan crecido en gran manera. No sólo los precios sobre bienes raíces han disminuido sus famosas proporciones estratosféricas sino que las leyes antimonopólicas y las reformas han provocado que los precios sobre las comunicaciones de infraestructura avanzada y los costos de logística se hayan reducido, proporcionando así un ambiente idóneo para las nuevas compañías.

¹¹ Manufactured Imports Promotion Organization, 2004. Available from World Wide Web: (<http://www.mipro.or.jp/statistics/>)

Tabla 1.5 Precios de bienes raíces en Japón

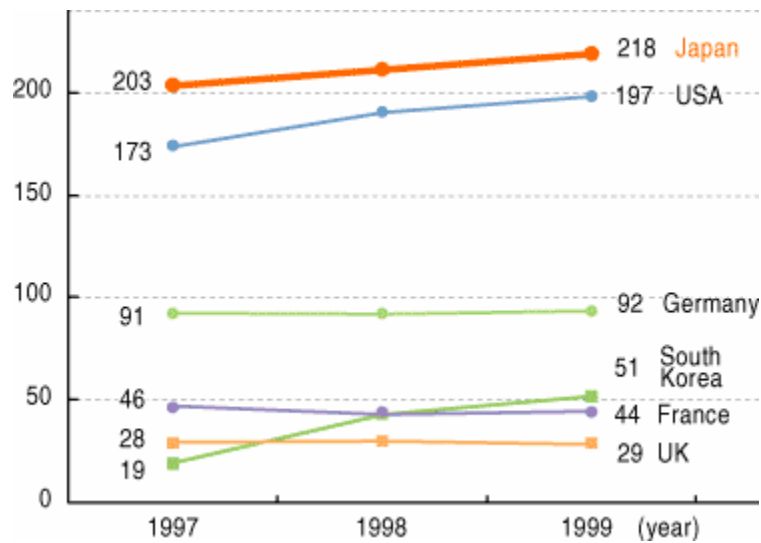


Fuente: Japan Real Estate Institute

Japón es muy conocido por su eficiencia de producción y las compañías extranjeras (mejor conocidas en Japón como: *gaiishi*) que han establecido bases de producción en Japón pueden aprender y adquirir su sistema de producción y conocimientos y participar en un mercado donde las tecnologías están continuamente en desarrollo. Si tienen éxito en lograr esto pueden aumentar en gran medida su competitividad globalmente y al mismo tiempo facilitar el reclutamiento de altamente calificado personal japonés en otros departamentos así como en la producción y la investigación y desarrollo (R&D). Según un estudio de los investigadores en negocios, Sikander Khan y Hideki Yoshihara, la gran mayoría de las compañías extranjeras exitosas en Japón y con algún tiempo en ese mercado han reportado transferencias de tecnologías de Japón a sus matrices en sus países de origen¹².

¹² Sikander Khan and Hideki Yoshihara, *Strategy and Performance of Foreign Companies in Japan* (Quorum Books; USA., 1994) p 166.

Tabla 1.6 Patentes producidas por país



Fuente: IIMF “World Economic Outlook”

1.5 Desregulación

En síntesis, existen once obstáculos para las gaishi, o compañías extranjeras en Japón, que Khan y Yoshihara enumeran como los más comunes que una gaishi seguramente enfrentará¹³, estos son:

1. El alto costo de hacer negocios en Japón, por ejemplo, los exorbitantes precios de la tierra.
2. los altos niveles de impuestos sobre las ganancias corporativas.
3. dificultades en contratar a personal japonés calificado.

¹³ Khan and Yoshihara, p. xxvii

4. extremas dificultades al adquirir compañías japonesas (M&A), debido a aspectos culturales, altos precios de la tierra, altos niveles en bolsa y la fuerza del yen japonés.
5. complicados y múltiples sistemas de distribución.
6. regulaciones del gobierno, políticas y regulaciones que no son claras
7. Keiretsu, que favorecen los negocios entre su grupo y no con los grupos extranjeros o fuera de ellos mismos.
8. redes interpersonales (Jinmyaku) que restringen el acceso extranjero a los mercados japoneses¹⁴.
9. debilidades en el sistema de propiedad intelectual
10. largos exámenes y períodos para aprobar los nuevos productos extranjeros
11. restricciones para las compañías de servicios jurídicos

Debido a las escabrosas y rigurosas condiciones de ingreso al mercado japonés, se inició en 1995 un proceso de reformas reguladoras y modificaciones a las leyes aduaneras¹⁵. Este proceso consiste en un plan de desregulación en períodos de tres años que tiene como objetivo establecer un ambiente de libre competencia en diversas áreas comerciales de Japón. De acuerdo a un informe presentado en 2001 por la Conferencia de Reforma Reguladora Integral¹⁶ se encuentran entre estas regulaciones una serie de nuevos

¹⁴ El concepto de *jinmyaku* se abordará en el Capítulo 2

¹⁵ Akira Negishi, *Foreign Companies and the antimonopoly Act*, Law in Japan-An Annual, (Tokyo: University of Tokyo Press, volume 25, 1995)

¹⁶ “Primer Informe Relacionado con la Promoción de la Reforma Reguladora” presentado el 11 de diciembre de 2001 por la Consejo para la Reforma Reguladora; Cabinet Office-Government of Japan <http://www8.cao.go.jp/kisei/en/>

procedimientos que pretenden facilitar el acceso de importaciones. Las más importantes de estas regulaciones generales son:

- La desregulación relativa a la importación por medio de un sistema de procesamiento y resolución de quejas relativas a las importaciones formuladas por empresas y organizaciones dentro y fuera de Japón.

- La racionalización del régimen de certificación de las normas, producida por el descontento que las empresas extranjeras clamaban sobre la dificultad de comprender el detalle de las regulaciones japonesas. A partir de esta racionalización se implementó la certificación del gobierno a la confirmación por cuenta propia, la elaboración de los registros de inspección con obligación de conservación, el uso de la capacidad privada de las operaciones de inspección y calificación y la estricta verificación posterior por la administración.

- La simplificación y agilización de los trámites aduaneros de importaciones que logró reducir el tiempo requerido desde la llegada de la carga hasta el otorgamiento del permiso de importación a través de un sistema electrónico.

- Una reforma reguladora en cuanto a sus propias normas internas como JIS, JAS, etc. (las cuales son la versión japonesa de la certificación internacional ISO). Las modificaciones fueron dispuestas para que las normas japonesas se adaptaran a las internacionales. De este modo las propias empresas extranjeras no están sujetas a las

certificaciones gubernamentales del gobierno de Japón y podrían buscar empresas privadas para realizar la certificación de sus productos.

Del mismo modo, la apertura en industrias protegidas es otro fruto de la desregulación en Japón. En el Japón de hace años, el gobierno japonés trataba de garantizar el crecimiento y el desarrollo de los sectores industriales esenciales del país protegiéndolos y ofreciéndoles un entorno básicamente monopolista. Sin embargo, esta protección continuó mucho tiempo después de que la economía japonesa se hubiera desarrollado completamente.

Con la desregulación y la reforma administrativa en varios sectores industriales se está tratando de mejorar la competitividad internacional y estimular la economía japonesa. Esto se traduce en la posibilidad que tienen ahora las compañías extranjeras de crear alianzas con los sectores industriales desregulados y el acceso a contratos para el suministro a grandes empresas del Japón¹⁷.

Un conocido ejemplo en todo Japón sobre este tipo de desregulación es el de NTT, el antiguo monopolio japonés de telégrafos y teléfonos. Esta compañía fue reorganizada y se dividió en dos compañías telefónicas regionales: NTT West y NTT East, más una compañía de larga distancia internacional¹⁸. Para ello, NTT se asoció con AT&T para construir una empresa de soluciones de redes para multinacionales. Esta asociación fue la primera entre una compañía japonesa de gran escala y una internacional. Según el analista en economía, Anil Kashyap, el resultado de estas peripecias económicas son principalmente que el sector bancario, financiero y de seguros de Japón sufren de

¹⁷ Aurelia George Mulgan, *Japan's Failed Revolution: Koizumi and the Politics of Economic Reform* (Asia Pacific Press, Australia, 2002) p. 43-72

¹⁸ NTT Group, NTT Facts, (feb, 10th, 2004) http://www.ntt.co.jp/about_e/index.html

diferentes y graves problemas que requieren diversas soluciones, para ello, una reestructuración es necesaria a todos los niveles y una respuesta lenta puede desperdiciar cualquier plan de reestructuración¹⁹.

1.6 Mejoras y Reestructuraciones Corporativas

La presente recesión es fruto de una mezcla de factores financieros y corporativos que no permiten una rápida recuperación de la economía japonesa. No sólo medidas económicas han sido necesarias sino que al hacer un vistazo a la situación interna de las compañías nos daremos cuenta de que el problema es más profundo y que se requiere de una reestructuración general en cada empresa debido a que las prácticas corporativas y administrativas tradicionales no se ajustan a los estándares internacionales. El estilo japonés de administración. Es el principal foco de reestructuración. Este incluye empleo de por vida, paga y promoción basada en la antigüedad en la compañía y los sindicatos, los tres pilares del sistema corporativo japonés, es conocido en todo el mundo. Las compañías japonesas también son muy conocidas por hacer decisiones en consenso.

Varios estudios han mostrado que existen muy grandes diferencias entre la cultura y el estilo de negocios del occidente y Japón. Un ejemplo interesante es el estudio de Ouchi sobre las organizaciones norteamericanas y japonesas²⁰ (Tabla 1.5). El autor

¹⁹, Anil K Kashyap, *Sorting out Japan's financial crisis en Economic Perspectives* (Federal Reserve Bank of Chicago, Fourth Quarter 2002)

²⁰, W. Ouchi, *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982 cited by Khan, Sikander and Yoshihara, Hideki; *Strategy and Performance of Foreign Companies in Japan* (USA: Quorum Books;.1994) p. 6

subraya las diferencias entre estos dos tipos de organizaciones. Este contraste también es acertado para las organizaciones japonesas y europeas.

Tabla 1.7 Comparación de estilos de negocios entre Japón y los Estados Unidos

Organización Japonesa	Organización Norteamericana
Empleo de por vida	Empleo de corto plazo
Lenta evaluación y promoción	Rápida evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos de control implícitos	Mecanismos de control explícitos
Toma de decisiones colectiva	Toma de decisiones individual
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Involucramiento colectivo	Involucramiento segmentado

Fuente: W. Ouchi. Theory Z.

Debido al estallido de la economía de burbuja, la presente recesión económica, y a la posterior desregulación, las operaciones de las compañías extranjeras se han incrementado en Japón y lo que se creía impensable hasta hace una década, como la adquisición de empresas japonesas o la participación de capital por parte de empresas extranjeras ha tenido lugar ante la mirada atónita de todos los ejecutivos y empleados japoneses.

Tradicionalmente, las empresas japonesas pertenecientes a un *keiretsu* (grupo corporativo), reservaban sus relaciones comerciales siempre dentro de su propio grupo. De este modo, cuando una empresa matriz extendía sus actividades en el extranjero, las empresas asociadas solían acompañarla para proporcionarle respaldo. Este tipo de asociaciones creaba grandes grupos corporativos que permitía a las instituciones financieras crear grandes focos de actividades mercantiles. Era este tipo de comercio corporativo que también hacía muy difícil el ingreso al mercado japonés de las compañías extranjeras²¹.

Sin embargo, con las transformaciones que demandó la actual recesión, las mismas empresas japonesas se han visto forzadas a reestructurar sus actividades comerciales. Esto finalmente las obligó a buscar relaciones comerciales fuera de su *keiretsu* tradicional. Esto provocó un creciente número de fusiones y adquisiciones. En un análisis sobre la economía japonesa del Instituto Daiwa de Investigaciones Económicas y la NHK se ofrece un ejemplo de estas fusiones como son el Sumimoto Mitsui Banking Coporation. Esta es una fusión entre el banco Sumitomo y el *zaibatsu* (grupo de empresas) Sumitomo, con el banco Sakura que pertenecía al antiguo *zaibatsu* Mitsui²².

Estas adquisiciones eran forzosas debido a que muchas empresas japonesas se deterioraron, estaban en crisis o definitivamente estaban en la quiebra. Sin embargo la apertura a las inversiones extranjeras directas han conseguido preservar miles de empleos en Japón e incluso algunas empresas en peligro pudieron encontrar una salida alternativa que las librara de la bancarrota, aunque eso significara perder su mayoría del capital

²¹ Khan and Yoshihara, p 151

²² NHK-Daiwa Insitute of Research; Kokusai *Taiyaku: Eigo de hanasu Nihon keizai Q & A*; Housou Kyouku Keizai Purojekuto, Tokyo: Kodansha, 2001. p. 70

japonés. La compra de Nissan Motors por la compañía francesa Renault es un ejemplo de estas adquisiciones internacionales de gran escala. Pero no terminó ahí, le siguieron Mazda, comprada por Ford e incluso Mitsubishi Motors, comprada por Daimler-Chrysler y por último Suzuki e Isuzu que fueron adquiridas por General Motors²³.

El incremento de los contratos fuera de los keiretsu está generando oportunidades comerciales para los pequeños y medianos fabricantes que deseen comercializar sus productos fuera de un keiretsu. Esto ofrece no sólo un mayor alcance de empresas sino mayores ganancias debido a que tradicionalmente la lealtad al propio grupo de empresas o *zaibatsu* tenía como objetivos una fuerte lealtad entre ellas, pero no necesariamente significaba que se obtendrían los precios más óptimos en las transacciones.

El internet, la mejor fuerza de choque de la globalización, también ha contribuido a extender las relaciones comerciales japonesas más allá del propio *keiretsu* al que pertenecen. Con estas nuevas fuentes de proveedores a través de las redes informáticas, las empresas pueden incrementar la eficacia de su sistema de suministros.

Las transacciones dentro de los keiretsu, incluyen el comercio afiliado, comercio entre fabricantes y transacciones entre grupos corporativos. Un ejemplo de este tipo de comercio en el keiretsu son las transacciones entre fabricantes de autos y los vendedores de los mismos. Ha habido críticas debido a que en Japón cada concesionario de autos es un miembro de algún keiretsu específico y que la entrada de autos extranjeros en el

²³ Richard Katz, *Japanese Phoenix: The Long Road to Economic Revival*, (USA: East Gate Books, 2003) p. 174.

mercado japonés se ha visto afectada debido a que los concesionarios se niegan a comerciar con autos extranjeros²⁴.

Como consecuencia del incremento en el intercambio comercial fuera de las keiretsu, varios fabricantes extranjeros de componentes han podido ser admitidos en el mercado japonés de la fabricación de automóviles. Ejemplo de ello es el grupo Bosch, en el que se encuentra Robert Bosch Corporation de Alemania, el segundo fabricante mundial de componentes automotores. Tras colaborar con la compañía japonesa Zexel Corporation, Bosch consiguió convertirse en la primera empresa subsidiaria de capital extranjero en la industria japonesa de componentes de automóviles, y se consolidó al suministrar productos a Isuzu Motors y a Nissan Motors²⁵.

Otros cambios en la estructura administrativa tradicional de las empresas japonesas también son imperantes para la supervivencia durante la recesión. Pero cabe decir que este tipo de estructuras deben de ser las más estudiadas por los que deseen hacer negocios en Japón, ya que son la base de todo el éxito de la operación como se estudiará en el siguiente capítulo. Las empresas japonesas son famosas por la lentitud de la toma de decisiones en el estilo tradicional de administración, sus estructuras rígidas y de múltiples jerarquías no otorgan a los ejecutivos la autoridad necesaria. Ejemplo de ello son el *ringi*²⁶ o el proceso que se debe hacer para que sea aprobada una propuesta en una

²⁴ Akira Negishi, "Foreign Corporations and the Antimonopoly Act" in: Japanese - American Society for Legal Studies (PA: *Law in Japan*, 1995)

²⁵ Bosch Automotive Systems Corporation, *History*, http://www.bosch.co.jp/automotive/en/key_data/history.html

²⁶ Naoki Kameda, Doshisha University, *Doing Business in Japan: Cultural Dimensions of the Japanese Business and Its Practice*; Kyoto, 2001.

compañía japonesa y el *nemawashi*, que son discusiones informales fuera del trabajo antes de hacer decisiones²⁷.

El *ringi* consiste en una propuesta que debe ser estudiada por todas las partes involucradas y sometida a un proceso de evaluación jerárquica. Es evidente que este sistema impide una rápida toma de decisiones y distancia a las empresas japonesas de los procedimientos empresariales seguidos por sus contrapartes americanas o europeas.

Este sistema de toma de decisiones en grupo tiene orígenes que se remontan al pasado de Japón, y este tipo de estructuras deben ser familiares para los hombres de negocios. En el caso de la acción grupal se explica a través del llamado *shuudan ishiki* (lit. conciencia grupal), y hace que cada individuo se adhiera a un grupo para formar lealtad y crear armonía a través del interés grupal y nunca el individual. Al igual que en tipo de toma de decisiones como el *ringi*, el *shuudan ishiki* también es la base para otras éticas laborales como el *keiretsu* y el *zaibatsu*. Sin embargo, hay que estar de acuerdo con Davies e Ikeno en que hubiera sido imposible reorganizar a la sociedad y reconstruir la economía de la posguerra si no hubiera sido por la fuerte conciencia grupal de todo el pueblo japonés²⁸.

Para dar una solución a este problema, varias empresas japonesas han iniciado un proceso de reestructuración para facilitar una rápida toma de decisiones y estar listos para subsistir en el futuro. Según un estudio del periódico Nikkei Sangyo Shimbun en octubre de 1996, sobre los directivos de las 55 principales corporaciones japonesas, el 85% de ellos mencionaba la reestructuración de sus organizaciones como un medio para acelerar

²⁷ Roger Davies e Ikeno Osamu; *The Japanese Mind* (Boston: Tuttle Publishing, 2002) p 159

²⁸ Davies and Ikeno, p 50

el proceso de toma de decisiones²⁹. Estas reformas se están realizando actualmente para mejorar a las corporaciones japonesas y así conseguir una mayor eficacia.

Muchas compañías extranjeras han estudiado el mercado japonés y la posibilidad de una incursión, pero cuando se llega al tema de las estructuras corporativas bajo las que deberán trabajar el paisaje no parece tan agradable a la vista. Si bien es cierto que este tipo de estructuras todavía existen, cada vez más empresas están reduciendo sus estructuras verticales dentro de sus organizaciones, para minimizar la cantidad de elementos implicados en la toma de decisiones. Según un estudio del Instituto de Investigación Laboral, en 1995 una de cada cuatro empresas japonesas ya había simplificado su estructura vertical con el fin de lograr una mayor eficacia³⁰.

Esta toma de decisiones más rápida se traduce en más alianzas con empresas extranjeras. Toshiba Corporation es un ejemplo de ello al reestructurar sus sistemas de toma de decisiones y crear centros de actividades independientes dentro de la compañía. Lo que significaba que a cada sección se le otorgó responsabilidad para realizar sus propias actividades comerciales y amplios poderes de decisión, en cuestiones como alianzas con empresas exteriores.

Esta nueva estructura permitió a Toshiba responder rápidamente a los requerimientos de los mercados y obtener resultados positivos³¹. De este modo pudo crearse la joint-venture entre Toshiba Carrier Corporation y Carrier Corp. de E.U. para la fabricación de grandes equipos de acondicionamiento de aire y refrigeración. Además de

²⁹ Nikkei Sangyo Shimbun, 1996. Kaisha kenkyu. <http://ss.nikkei.co.jp/ss/>

³⁰ Trends of Corporate Restructuring in Japan, Labour Information in Japan, <http://www.jil.go.jp/laborinfo-e/library/index.shtml>

³¹ Richard Katz, *Japanese Phoenix: The Long Road to Economic Revival* (East Gate Books, USA, 2003) pp. 217-240

ésta se creó otra joint-venture con General Electric para mejorar los servicios de asistencia al cliente a través de la integración de divisiones de ventas e ingeniería de ambas compañías y una más con AB Electrolux para vender los productos de la empresa sueca en Japón. Por su importancia, estas alianzas requerían de la aprobación de la oficina central, esta transferencia de poderes a las distintas ramas aceleró de gran manera todo el proceso de toma de decisiones.

Una práctica conocida en occidente sobre las empresas japonesas era el empleo de por vida, que no sólo creaba lealtad hacia la empresa sino que se dice que mantenía asegurados a los importantes directivos dentro de la empresa. Anteriormente las empresas japonesas remuneraban a sus empleados en función a su antigüedad y no en relación con sus capacidades. En los tiempos de la posguerra la población joven del país era mayor y por ello los costos de personal eran relativamente bajos. Además de ello, existen varias razones culturales, principalmente de tradición budista, que hacían una especie de tabú el hecho de cambiar de trabajo o compañía. Esta filosofía afirma que el camino a la perfección sólo puede lograrse a través de la experiencia y práctica y dogmatiza que las personas que no siguen una misma línea de trabajo son personas imperfectas e incompletas.

El principal problema que éstas prácticas generaban para las empresas extranjeras era que no se podía acceder a recursos humanos con gran experiencia y conocimientos provechosos. Sin embargo, con la recesión, muchas empresas dejaron de hacer contratos perpetuos del personal aunque continúan arreglos similares para empleados clave en las empresas. Asimismo era necesario reducir los altos costos de personal así que programas

de jubilación anticipada también fueron una alternativa, así como el cambio a los contratos de tiempo parcial y empleados temporales.

Con el objetivo de retener a los empleados con un buen rendimiento, un número creciente de empresas japonesas está introduciendo sistemas de remuneración basados en méritos, mediante la clarificación de las responsabilidades individuales y la remuneración en función del nivel de rendimiento.

Las actitudes hacia el empleo son otro factor muy importante. La gente joven, ya no valora necesariamente la estabilidad a largo plazo cuando elige una empresa. En su lugar, muchos jóvenes están más interesados en poner en práctica sus conocimientos y adquirir capacitaciones especiales. Durante la inmediata época de posguerra trabajar en una compañía extranjera era la mejor opción, pero en la etapa de desarrollo y consolidación económica de Japón, los que buscaban empleo, solían apartarse de las compañías extranjeras, porque eran consideradas unos empleadores inestables, además de que el resto de la sociedad japonesa marginaba a los que trabajaban para compañías extranjeras y eran tratados con una especie de rebeldes. Sin embargo, la popularidad de las compañías se ha incrementado los últimos años debido a su tendencia a remunerar a los empleados según su rendimiento, siendo las favoritas de los japoneses recién egresados de las universidades.

Otro punto muy importante lo marca el año de 2002, en que Japón firmó por primera vez un tratado de libre comercio con Singapur. Este tratado no sólo marca una mayor promoción de un nuevo tipo de cooperación comercial por parte de Japón, sino indudablemente marcará una nueva etapa de internacionalización japonesa al mundo. Singapur fue seleccionado debido a su competitividad económica que está ubicada en el

segundo lugar del mundo, después de los Estados Unidos. Sin embargo otros tratados de libre comercio de Japón están en proceso. El siguiente será México, un país que tiene la atención de Japón debido a sus capacidades de producción y su proximidad con los Estados Unidos. El tratado de libre comercio con México estaba programado para ser ratificado en el 2003 pero debido a un desacuerdo por la importación de productos agrícolas de México, principalmente carne de cerdo, atrasó la ratificación. Se espera que para finales del 2004 este acuerdo sea finalmente aprobado, creando enormes posibilidades para los productos mexicanos en ese país.

Según el Estudio de las Tendencias de las Empresas de Capital Extranjero que realiza cada año el Ministerio de Economía e Industria, es claro que las empresas extranjeras están obteniendo beneficios que superan el nivel medio de las mismas empresas japonesas, a pesar de la recesión³². Del mismo modo, según los estudios de la Japan External Trade Organization³³ las empresas de capital extranjero registraron a partir de 1999 un incremento en las ventas con respecto al año anterior. Estas son algunas de las razones más importantes que demuestran que en toda la historia económica de Japón las empresas extranjeras pocas veces han tenido tantas ventajas en lanzarse a una aventura comercial en el país del sol naciente. El análisis sobre el desarrollo de las empresas de mayor éxito en Japón será estudiado con mayor detalle en el Capítulo III de la presente investigación.

³² Ministry of Economy, Trade and Industry; Survey of Trends in Business Activities of Foreign Affiliates, <http://www.meti.go.jp/english/report/index.html>

³³ Japan External Trade Organization, Current Statistics of Japanese Economy and Trade, <http://www.jetro.go.jp/ec/e/stat/index.html>

1.7 Estrategias de Inversión y Negocios

El hecho de si las compañías extranjeras harán inversiones en Japón, depende del grado de importancia dado al mercado japonés. Según los especialistas Khan y Yoshihara, las estrategias de negocios e inversión se refieren a los canales de distribución y al flujo físico de bienes y servicios³⁴. Las *gaishi* hacen notar su presencia en Japón a través de:

1. un agente, mayorista o distribuidor
2. una comercializadora japonesa
3. la propia sucursal de la compañía
4. joint ventures para propósitos de mercadotecnia y ventas
5. joint ventures para procesos de producción
6. la adquisición de una compañía japonesa
7. subsidiarias de ventas de la misma compañía
8. subsidiarias manufactureras de la propia compañía
9. laboratorios de investigación y desarrollo (R&D)
10. licenciar o dar franquicias de los derechos, acuerdos de tecnología y similares

Las compañías extranjeras que escogen exportar a Japón a través de un agente, mayorista, distribuidor, comercializadora (*Sogo Shosha*), o a través de la licencia de varias otras formas de colaboración tecnológica reconocen que los intermediarios asumen

³⁴ Khan and Yoshihara, pp. 14-15

un papel importante en el proceso de mercadotecnia y ventas en Japón. Los riesgos de exportación también se minimizan o se comparten con los intermediarios.

Se puede asumir que la carga y responsabilidades asociadas con la venta directa al consumidor son mucho más grandes que las asociadas con la venta a, o a través de intermediarios (debido a la falta de habilidades en el idioma japonés, problemas de comunicación, financieros, etc. que puedan tener las compañías extranjeras). Los riesgos son más altos al establecer una subsidiaria o sucursal propia, adquirir una compañía japonesa, o establecer una joint venture en Japón. De acuerdo a Khan y Yoshihara, antes del establecimiento de un laboratorio de investigación y desarrollo, las compañías han alcanzado un cierto nivel de volumen de ventas para cubrir los costos o han encontrado un buen compañero para una joint venture³⁵.

Una joint venture es formada entre una compañía extranjera y uno o más compañeros japoneses para lograr mejores economías de escala en las áreas de operación y riesgo que comparten los riesgos tecnológicos, comerciales y financieros. Una joint venture puede traer el producto más cerca de las manos del consumidor. Y el riesgo comercial se divide con el socio, quien a su vez reduce el riesgo al proveer de conocimientos e información del mercado.

Conclusión

En conclusión basta reconocer que las fuerzas de la globalización que habían estado envolviendo a Japón en los últimos años, finalmente recibieron un mayor impulso

³⁵ Khan and Yoshihara, p. 16

debido a la recesión económica por la que ese país atraviesa desde la década de los noventas. Esta recesión no sólo causa que Japón sufra una revisión de su propia política económica, sino que también alcance el interior de las empresas japonesas, creando un ambiente más flexible para las empresas extranjeras que deseen acceder al prometedor mercado japonés.

Tras ver varios intentos fallidos de reactivar la economía, varios analistas han sugerido que el problema es más profundo y parte del problema eran los excesivos costos, principalmente los de capital humano, que Japón había generado desde el período de la posguerra. Ante la crisis, muchas empresas extranjeras reaccionaron y entraron al mercado japonés en forma de fusiones, participación de capital y muchas otras lo hicieron por ellas mismas.

Queda claro que es mucho más fácil acceder al mercado japonés a través de la ayuda y experiencia que ofrece la fusión o interacción con otra compañía nipona. Pero empresas extranjeras también hicieron su trabajo propio e ingresaron con políticas y modelos especiales. En realidad muchas de esas empresas deben su éxito a las reformas que demandaron la recesión y en gran medida, los Estados Unidos. Al igual que en 1853 el Comodoro Perry reclamaba la apertura de Japón al mundo, casi un siglo y medio después una vez más los Estados Unidos demandaban la apertura comercial de un país que siempre se ha caracterizado por mantenerse firme dentro de sus fronteras y reacio a someterse a cualquier tipo de dominación extranjera.