



EL SISTEMA EMPRESARIAL JAPONÉS COMO PARADIGMA MUNDIAL

Dr. Ernesché Rodríguez Asien

Instituto Centroamericano de Estudios del Asia Pacífico

e-mail: rodriguezasien@yahoo.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ernesché Rodríguez Asien (2017): "El sistema empresarial japonés como paradigma mundial", *Revista Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón* (marzo 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/japon/32/sistema-empresarial-japones.html>

Resumen

El objetivo de este artículo es dar a conocer y analizar el gran desarrollo que alcanzó Japón después de la Segunda Guerra Mundial, gracias al eficiente sistema empresarial nipón. Durante algunos años después de la derrota, la economía japonesa estuvo casi totalmente paralizada, con una severa escasez de alimentos, una inflación galopante y bajo los efectos de un mercado negro generalizado. El país había perdido todos sus territorios de ultramar, mientras su población sobrepasaba la cifra de los 80 millones, además de recibir a alrededor de 6 millones de repatriados. La demanda interna descendió con la interrupción de las compras militares y el comercio exterior se hallaba restringido por las Fuerzas de Ocupación Aliadas. El pueblo japonés emprendió la tarea de reconstruir su economía devastada por la guerra y la ocupación norteamericana se ocupó sólo de desmilitarizar y democratizar la sociedad nipona. No asumió ni el costo de la reparación de los daños ni la elaboración de una política estratégica para la reconstrucción económica. En un período histórico relativamente breve Japón logró no sólo reconstruir su economía, sino convertirse en una de las naciones industrializadas más importantes del mundo actual. En ello desempeñó un papel fundamental la regulación económica estatal y la política industrial concebida para la reconstrucción. El gran desarrollo alcanzado por Japón de la posguerra ha sido visto frecuentemente por el mundo como paradigma a alcanzar.

Palabras Claves, Japón, economía, empresa, gerencia, competencia

Abstract:

The objective of this article is to present and analyze the great development that Japan reached after the Second World War, thanks to the efficient Japanese business system. For some years after the defeat, the Japanese economy was almost totally paralyzed, with severe food shortages, galloping inflation and under the effects of a widespread black market. The country had lost all of its overseas territories, while its population surpassed figure of 80 million, in addition to receiving around 6 million returnees. Domestic demand decreased with the interruption of military purchases and foreign trade was restricted by the Allied Occupation Forces. The Japanese people undertook the task of rebuilding their economy devastated by war and the US occupation was only concerned with demilitarizing and democratizing Japanese society. He did not assume the cost of repairing the damage or elaborating a strategic policy for economic reconstruction. In a relatively short historical period Japan managed not only to rebuild its economy, but to become one of the most important industrialized nations of the world today. In this, the state economic regulation and the industrial policy conceived for the reconstruction played a fundamental role. The great development achieved by Japan in the postwar period has been seen frequently by the world as a paradigm to reach.

Keywords: Japan, economy, company, management, competition

Introducción

El objetivo de este artículo es dar a conocer y analizar el gran desarrollo que alcanzó Japón después de la Segunda Guerra Mundial, gracias al eficiente sistema empresarial nipón.

Japón sigue siendo admirado por el mundo entero, pues un país tan pequeño, con el 70% de su territorio montañoso y escasos recursos naturales ha logrado un desarrollo económico súper gigante, posicionándose como Segunda Potencia Económica Mundial.

Para conocer los antecedentes es necesario tener en cuenta que en agosto de 1945 un Japón exhausto por la guerra aceptó los términos de la rendición impuesta por los aliados y, por edicto imperial, depuso las armas. Por primera y única vez, Japón fue ocupado por las tropas aliadas bajo el control de los Estados Unidos, hasta abril de 1952.¹

Como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, Japón perdió el 42% de la riqueza nacional y el 44% de la capacidad industrial – energía, instalaciones, maquinaria, etcétera-. El personal militar desmovilizado y los civiles que regresaron, por una parte, agravaron la ruina y el hambre y, por otra parte, se unieron de inmediato a la fuerza de trabajo, cubriendo sobradamente las necesidades de mano de obra para la reconstrucción económica durante la primera etapa del período de posguerra.²

Durante algunos años después de la derrota, la economía japonesa estuvo casi totalmente paralizada, con una severa escasez de alimentos, una inflación galopante y bajo los efectos de un mercado negro generalizado. El país había perdido todos sus territorios de ultramar, mientras su población sobrepasaba la cifra de los 80 millones, además de recibir a alrededor de 6 millones de repatriados. La demanda interna descendió con la interrupción de las compras militares y el comercio exterior se hallaba restringido por las Fuerzas de Ocupación Aliadas.

¹ Ver Sociedad Internacional para Información Educativa, Inc. El Japón de hoy, Japón Echo. , Tokio 1989, p.14.

² Ver Cámara de Comercio de la República de Cuba: Guía para la exportación a Japón, La Habana, febrero de 1984, p. 1.

El pueblo japonés emprendió la tarea de reconstruir su economía devastada por la guerra y la ocupación norteamericana se ocupó sólo de desmilitarizar y democratizar la sociedad nipona. No asumió ni el costo de la reparación de los daños ni la elaboración de una política estratégica para la reconstrucción económica.³

En un período histórico relativamente breve Japón logró no sólo reconstruir su economía, sino convertirse en una de las naciones industrializadas más importantes del mundo actual. En ello desempeñó un papel fundamental la regulación económica estatal y la política industrial concebida para la reconstrucción.

El gran desarrollo alcanzado por Japón de la posguerra ha sido visto frecuentemente por el mundo como paradigma a alcanzar. El alcance de este tema es que sirve como lecciones al empresario de hoy día en el mundo.

Desarrollo.

La burocracia japonesa emitió el documento “Problemas básicos para la reconstrucción de la economía japonesa de posguerra”, en fecha tan temprana como 1946. Aquí se planteaba que Japón debía seguir un modelo intermedio entre la planificación socialista y las instituciones capitalistas; había pasado el período de *laissez faire*. Ahora, en el período del capitalismo de Estado, Japón se ubicaba en la frontera de dos sistemas, debía ser un intermediario político y económico entre bloques.⁴

Con la nueva constitución de Japón (1947), el emperador fue despojado de su poder soberano y reemplazado por un gabinete parlamentario. El contexto de funcionamiento del capitalismo japonés se diseñó por la reforma política de las naciones aliadas tras la Segunda Guerra Mundial. Esta reforma abarcaba ámbitos, como: la tierra, la educación, la protección de los sindicatos, la desmilitarización y la disolución de los *zaibatsus* (agrupación entre empresas).

³ Ver Sociedad Internacional para Información Educativa, Inc. ob. cit, p. 40.

⁴ Ver Gilson Shwartzm (Nobel, 1990): Japao de Olhos abertos, Sao Paulo, 1990.

Tales cambios proyectados, se pusieron en práctica con mayor fuerza e idealismo por parte de los japoneses que por los propios norteamericanos. El nuevo programa originó dos conceptos que iban a desempeñar un importante papel en el posterior desarrollo del capitalismo japonés: igualdad y competencia.

La mencionada reforma aplicada a Japón en este período contempló las cuestiones siguientes:

1. Una reforma agraria que fomentó una mayor igualdad: eliminó a los terratenientes que no utilizaban sus tierras y creó la clase de agricultores poseedora de la tierra que cultivaba. Durante el período inmediato a la posguerra se hizo patente un hambre masiva. Se consideraba que los Estados Unidos era el país más democrático del mundo, pues había entregado tierras a quienes no tenían, le quitaron la riqueza a los más ricos y se la distribuyeron al pueblo. La ocupación norteamericana creó premisas favorables, muy especialmente con la reforma agraria, como mecanismo de transferencia del excedente económico hacia la reconstrucción industrial.
2. El establecimiento de un nuevo código civil por la igualdad entre el hombre y la mujer.
3. Una reforma educativa que tuvo también un impacto importante. El nuevo sistema, basado en modelos norteamericanos, estableció nueve años de educación obligatoria gratuita y tres años más opcionales de enseñanza media. Quienes reunían aptitudes adecuadas y pagaban las modestas tarifas educativas, podían llegar a graduarse en la universidad.
4. El establecimiento de reformas democráticas: libertad de reunión, asociación y expresión, incluido el Partido Comunista; abolición del sintoísmo, como religión oficial; y libertad de culto, entre otras.
5. La disolución de los *zaibatsus*, que fomentó la competencia, pues disminuyó el tamaño empresarial de la industria japonesa y surgieron las pequeñas y medianas empresas, las cuales debían luchar ferozmente entre ellas para conseguir mayor número de ventas. El objetivo de los Estados Unidos al eliminar los *zaibatsus* fue

desintegrar la potencia militar para evitar que Japón tomara fuerza y luchara contra ellos.

En 1949, el Ministerio de Comercio Internacional (MCI) y el Consejo de Comercio se extinguieron y surgió el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI). Se estableció el Departamento de Empresa del MITI con el objetivo de desarrollar de modo estratégico las empresas del país y crear un entorno favorable a la competencia; o sea, el Estado dirigió su acción reguladora como máximo responsable de la competencia y el desarrollo de las empresas. El último ministro del MCI fue el primero del MITI: Inagaki Heitaro.

Después de la guerra había poca oferta de capital y los tipos de interés eran consecuentemente altos. Sin embargo, el Gobierno hizo posible que las empresas con más futuro obtuvieran fondos a unos tipos de interés extremadamente bajos. Como regla, estas empresas orientaban su producción hacia el mercado externo.

Los bancos canalizaban el capital acumulado para prestarlo a industrias estratégicamente importantes, apoyadas por las garantías de créditos del Banco de Japón. Asimismo, el Gobierno ofrecía importantes concesiones tributarias a los ingresos por exportación, a la vez que establecía la adquisición de tecnología como prioridad nacional. La moneda extranjera fue escasa durante muchos años después de la guerra, pero las autoridades aprovecharon estas circunstancias para que los exportadores obtuvieran asignaciones especiales.⁵

El Departamento de Empresa MITI preparó la nueva política para la racionalización industrial basada en la competencia inducida:

1. Control cambiario total a las importaciones de tecnología – poder de selección de las industrias para el desarrollo.
2. Financiamiento preferencial.
3. Exenciones fiscales.
4. Protección contra la concurrencia extranjera.

⁵ Ver Cuadernos de Japón no. 1, Japón echo Inc., Tokio, 1992, Vol. V, p. 44.

5. Autoridad para ordenar la creación de conglomerados industriales basados en bancos (nuevos *zaibatsus*).
6. Aparato institucional para política de racionalización e incentivos.⁶

En los primeros años después de la guerra, debido a la escasez de materiales, las fábricas prácticamente no producían nada y para vender lo poco que elaboraban tenían que competir en precio y calidad, o sea, tenían un entorno muy fuerte no sólo externo, sino también interno. Las empresas que no conseguían recortar costos se encontraban sin clientes. Esta presión causó una verdadera revolución en la planificación de las empresas. El Departamento de Empresa del MITI contribuyó en gran medida a flexibilizar los caminos hacia la competitividad nacional e internacional. Todos podían esperar el triunfo si trabajaban lo suficiente para vencer en la competencia.⁷

Las características del entorno interno que creó el Departamento de Empresa constituyeron la fuerza motriz que guió el desarrollo económico de la nación en la posguerra. Estos fueron los siguientes:

1. Un Estado protector exigente.
2. Las condiciones de la concurrencia no eran resultado del *laissez faire*; el riesgo se reducía para el capital con mayor concurrencia.
3. Una concentración en determinadas empresas para: lograr una reestructuración industrial; facilitar la transferencia tecnológica; garantizar el largo plazo, como criterio; y atender las prioridades internas y las amenazas externas.

Las funciones del Departamento de Empresas eran:

1. Elaborar la política de reestructuración y racionalización empresarial sobre la base de medidas fiscales, crediticias y de desarrollo de infraestructuras.

⁶ Ver Joaquín Fernández y Ernesto Molina: La organización empresarial japonesa como escuela en el campo de la teoría económica y el papel del Estado japonés en el desarrollo del capitalismo, CEAO, La Habana, 1996.

⁷ Ver Cuadernos de Japón, ed. citada, p. 44.

2. Promover la cooperación empresarial en cuestiones, como: compartir tecnologías; lograr la especialización en líneas de producción; utilizar conjuntamente recursos y almacenes, y consultar planes de inversión.
3. Coordinar las acciones conjuntas de las asociaciones de empresarios sectoriales para la protección contra la competencia extranjera.

El carácter selectivo, como el Departamento de Empresas del MITI protegía el desarrollo industrial y abarcaba todo el ciclo económico.

El Consejo de Racionalización Industrial, creado en diciembre de 1949, promovió durante la década de los 50 una cultura empresarial común con énfasis en la administración científica. La vida empresarial se centraba en las prácticas administrativas y no en las preferencias arbitrarias de los propietarios del capital.

La competencia inducida significaba que esta competencia se daba siempre en el contexto de la racionalización, de la selectividad, con conciliación productiva nacional. El MITI promovió prácticas administrativas racionales, por ejemplo:

1. Modelos para los sistemas salariales y de promoción.
2. Modelos para la organización de los locales de trabajo en función de una mayor intensidad del trabajo.
3. Modelos para entrenar empleados y cuadros.

El MITI podía bloquear el acceso de divisas extranjeras – Ley del Capital extranjero, 1950 –de cualquier firma que considerase estuviera desperdiciando recursos valiosos. Con la Ley del Capital Extranjero se estableció un Comité de Dirección Extranjero, el cual determinaba que cualquier inversionista foráneo con licencias, patentes, etcétera, debía ser autorizado por este Comité. El Departamento de Empresas MITI asumió esta responsabilidad.

Cuando al MITI se le acusaba de monopolístico, argumentaba que sólo pedía comportamiento cooperativo, es decir: compartir tecnología; limitar líneas de producción; utilizar de manera conjunta los depósitos para materias primas y productos acabados; y realizar consultas sobre planes de inversión.

El carácter selectivo para el crecimiento acelerado 1955 – 1990 se manifestó en las políticas básicas siguientes:

1. Políticas industriales proteccionistas de competencia inducida.
2. Política tributaria para promover ahorro e inversión.
3. Aislamiento del mercado interno de la influencia extranjera.
4. Política de estructura financiera (créditos preferenciales, etcétera).

Puede apreciarse el papel tan relevante desempeñando por el MITI y su Departamento de Empresas en la creación de un entorno interno muy competitivo que “entrenase” a la empresa nacional para la competencia internacional. Por eso, puede identificarse como competencia inducida esta forma de protección estatal.

Papel del Estado en la creación del movimiento por la productividad y los círculos de control de la calidad

El Estado creó en la primera mitad de los años 50 el movimiento por la productividad con ayuda del Gobierno de los Estados Unidos.

Los tres principios del movimiento eran los siguientes: cooperación entre el pueblo y el Gobierno; cooperación entre empresarios y trabajadores; y distribución de los beneficios derivados del aumento de la productividad.

En agosto de 1952 se creó la Asociación para la Educación Industrial con el objetivo de estrechar los vínculos entre el capital privado y las comunidades. En junio de 1954 se fundó el Consejo Cooperativo para la Productividad; la industria privada se lanzó en

ese movimiento. Se estableció en febrero de 1955 el Centro para la productividad de Japón (NIHONSEISANSIMONEU) que aún es una institución fundamental. Se creó un Consejo para la Productividad que servía de enlace entre el Centro y el Gobierno.

En septiembre de 1955 el Sindicato de Empresas Privadas (DOMEI) se integró al movimiento por la productividad. Al año siguiente, NIKKEIREN – la más influyente federación de asociaciones de empresarios de Japón insistió en la necesidad de mejorar la educación tecnológica y publicó un extenso documento: Acerca de la educación tecnológica para adecuarse a las necesidades de la nueva era.

En 1957 el Ministerio de Educación de Japón (MINEJ) puso en práctica el plan para incrementar el número de los estudiantes de ciencias y técnicas. Comienza entonces el boom de las carreras de ciencias e ingenierías. En febrero de 1959 se funda la Comisión de Ciencia y Tecnología (para investigaciones estratégicas).

De 1960 a 1970

Los círculos de control de la calidad, el sistema de consulta mutua y el sistema de ingenieros surgieron en los años 60. En este período se produce una incorporación masiva de ingenieros a las empresas en estrecha colaboración con los trabajadores de las fábricas y con flujo de información hacia la oficina de investigación y desarrollo.

Durante estos años se promovió intensamente la ingeniería inversa en Japón, con lo cual se lograban mejoras sustanciales sobre la tecnología importada aplicada a los procesos de producción, así como una elevación en la calidad de los productos.

Ya a partir de los años 60 se inicia por parte de los institutos de Investigación y desarrollo una búsqueda para aplicar en nuevos productos y procesos estos avances tecnológicos.

Papel del surgimiento de “las tres joyas” de la gerencia japonesa

La lucha del movimiento obrero obligó al capital, en alianza con el Estado a realizar cambios en las relaciones laborales y humanas en las empresas, con lo cual se

generalizó el salario por antigüedad, el empleo de por vida y el sindicato por empresas, llamados “las tres joyas” de la gerencia japonesa.

Salario por antigüedad: Los salarios de los trabajadores suben anualmente, de acuerdo con el tiempo que estos llevan en la entidad, si cumplen satisfactoriamente con los planes y las tareas asignadas cada año. Este tipo de salario llega al máximo cuando se produce la jubilación, lo cual estimula la permanencia en el centro y refuerza la estabilidad laboral.

Empleo de por vida o a largo plazo: La tasa anual de traslado de trabajadores es solo de 16% y los trabajadores en general están aislados del mercado laboral exterior. Esta tendencia se encuentra estrechamente vinculada con el sistema salarial por antigüedad en el que los empleados con más tiempo en la empresa reciben más salarios. De esta forma, los trabajadores dependen más de la empresa y dan mucha importancia a que esta salga adelante.

Además, el empleo vitalicio significa que una empresa importante u organismo gubernamental contrata una vez al año, en la primavera, cuando los jóvenes se gradúan de secundaria, preparatoria y la universidad. Una firma grande que ocupa sólo “novatos” contrata a la vez una larga lista de empleados nuevos, aún cuando no tenga trabajo para todos ellos de inmediato.

Sindicato por empresas: Es la base de la estrategia para elevar la intensidad y la productividad del trabajo y competir por la ganancia extraordinaria.

En Japón los obreros deben tener unos veinte años de experiencia antes de poder acceder al puesto de supervisor y se les inculca que debe mantener buenas relaciones con sus subordinados después de ser nombrados. Los supervisores japoneses son veteranos en la empresa y dedican gran parte del tiempo a las relaciones humanas: juegan béisbol con los trabajadores más jóvenes los domingos, acuden a sus bodas y generalmente están bien informados de sus asuntos familiares. Su popularidad entre los operarios de menor edad ha contribuido al funcionamiento del sistema.⁸

⁸ Ver Ouchi William: “Teoría Z”, Fondo Educativo Interamericano, Ciudad México, 1982; cuadernos de Japón, ed. Citada, p. 45, y Joaquín Fernández y Ernesto Molina: ob. cit.

La organización empresarial japonesa

La organización empresarial de Japón es muy diferente a la existente en Estados Unidos y Europa, pues se caracteriza por haber alcanzado niveles superiores de eficiencia en la gestión empresarial y por generar un conjunto de prácticas estables, las cuales, a pesar de no estar teorizadas muchas de ellas, permiten sostener que se ha estructurado una Escuela Económica Empresarial propia de la experiencia nipona.

Esta Escuela o modalidad de organización de la competencia empresarial y su regulación estatal se caracteriza por la forma diferente en la que se establecen los siguientes rasgos en relación con la eficiencia del capitalismo occidental:

1. El grado de separación entre la propiedad y la gestión.
2. El empresario y el colectivo laboral; sus formas de estimulación.
3. Las formas básicas de la gerencia eficiente: el costo y la calidad.
4. La creación de la base tecnológica del sistema empresarial.
5. La doble estructura empresarial y la organización horizontal y vertical de los acuerdos monopolistas.
6. La globalización de la economía mundial y la empresa “inmigrada”.

1. El grado de separación entre la propiedad y la gestión

En Japón los presidentes y los directores de las grandes empresas en general no son sus principales accionistas, sino que constituyen los llamados “directores empleados”.

El eje principal de la organización empresarial japonesa radica en el alto grado de separación que existe entre la función y la propiedad, o sea, no funciona el capital individual, sino el de las personas jurídicas (firmas que ponen su capital). El administrador no lo pone el propietario, como ocurre en los países occidentales, él va a ser elegido por el colectivo (empresa) y está en función de las características que él tiene; por lo tanto, la competencia va a ser mayor entre los trabajadores, pues el empresario va a ser elegido no por su cantidad de acciones, sino por su capacidad.

Esta estructura de dirección de empresa ofrece una ilusión a las aspiraciones de los empleados y agudiza la carrera por ocupar los primeros puestos en el escalafón. Otro factor curioso es que el 75% de las acciones pertenecen a personas jurídicas, mientras el 25% pertenecen a accionistas individuales, contrario a lo que sucede en los Estados Unidos y Europa. Todo este mecanismo el Estado lo ha sabido estimular y lo ha manejado de modo muy inteligente de forma tal que satisfaga sus intereses.

2. El empresario y el colectivo laboral: sus formas de estimulación

Aunque con frecuencia se cree que en la sociedad japonesa, en general, y en la empresa, en particular, se le da mucha importancia a la armonía, existe en verdad una competencia fuerte entre los empleados que aspiran a ocupar los primeros puestos en el escalafón y a recibir el valor más alto posible en el sistema de bonificación distribuido dos veces al año: junio y diciembre.

En el sistema de evaluación se tienen en cuenta las actitudes asumidas por los trabajadores, como integrantes del organismo, su iniciativa en el trabajo, la disciplina, el carácter armónico, etcétera. De esta forma se establece una disciplina laboral en la que los empleados subordinados obedecen ciegamente al nivel superior para así lograr la mejor evaluación con la finalidad de obtener mayores salarios y el mejor cargo de trabajo. De esta manera las empresas organizan y fuerzan a trabajar a sus empleados.

Otra forma de estimular al trabajador es permitirle formar parte de las propuestas de mejora en la empresa, estimulando y canalizando su aporte por un reconocimiento social y personal. Esto tiene su recompensa monetaria, pero los premios no suelen

sobrepasar la cifra de 5 ó 6 dólares. Más importante que el dinero es el reconocimiento personal que le proporcionan.

3. Las formas básicas de la gerencia eficiente: el costo y la calidad

La calidad es un conjunto de cualidades o propiedades de un producto que condiciona su utilidad para satisfacer determinadas necesidades productivas y personales.⁹

Una de las cuestiones fundamentales en que se basa el control de la calidad japonesa es que no hay normas perfectas, sean nacionales, internacionales o de una empresa, pues éstas por lo general contienen defectos inherentes, ya que los requisitos de los clientes cambian continuamente y año tras año se exige una mayor calidad. Las normas son adecuadas en el momento de fijarlas, pero se tornan anticuadas con rapidez; en la práctica es necesario revisarlas y mejorarlas constantemente con la finalidad de cumplir de manera satisfactoria los requisitos de los consumidores.

El control de calidad japonés constituye una revolución y un nuevo concepto en el pensamiento de la gerencia. Las características del control de la calidad nipona que lo distinguen del control de la calidad occidental son las siguientes:

1. Control de la calidad en toda la empresa con la participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación en control de la calidad.
3. Actividades de los círculos de control de la calidad.
4. Auditoría de control de la calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del control de la calidad a escala nacional.

⁹ Ver Diccionario de Economía Política, Editorial Progreso, Moscú, 1985.

En esta concepción se plantea la necesidad de educar en el control de la calidad a todos los empleados: desde el presidente hasta los obreros de línea, es necesario variar el razonamiento de todos y repetir la educación y la capacitación dentro y fuera de la empresa de modo indefinido; así llevaron a cabo los japoneses el control de la calidad. Para lograr estos objetivos el interés principal de la empresa debe ser la felicidad de las personas y, como primera medida, recibir un ingreso adecuado.

Por otra parte, los consumidores deben sentirse satisfechos y contentos cuando compran y utilizan los bienes y servicios de la empresa, los obreros en ningún caso pueden pensar que los mecanismos de control de la calidad son para controlar su trabajo. En Japón existen entidades privadas para promover actividades de control de la calidad: grupo de investigaciones en control de la calidad, el comité del mes de la calidad, la sede de círculos de control de la calidad.

Los japoneses no controlan la calidad para proyectar solamente las exportaciones, sino que para ellos la calidad trasciende la empresa, es una relación social de producción, un proceso, es una reserva para la reducción del costo de producción, como forma más dinámica de lograr mantener su competitividad. El control de la calidad constituye una revolución conceptual de la gerencia, pues el administrar sobre la base del respeto al cliente puede incrementar el grado de satisfacción de las necesidades de los consumidores, tanto en medios de producción, como en medios de consumo. Los nipones introducen los avances científico-técnicos a la producción con rapidez, provocando una inigualable sustitución compatible. La industria japonesa se basa en ofertar artículos de calidad a precios bajos debido a un trabajo esforzado y a una producción masiva, eficaz y muy competitiva.

En 1962 se comenzaron a constituir los círculos de control de la calidad. Ellos están formados por pequeños grupos que desarrollan actividades de control de la calidad dentro de un mismo taller o puesto de trabajo; llevan a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de la calidad en toda la empresa, el auto desarrollo y desarrollo mutuo, el control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de la calidad con la participación de todos los miembros.

Las ideas básicas de los círculos de control de la calidad son:

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar al hombre y crear un lugar de trabajo agradable donde valga la pena estar.
3. Ejercer plenamente las capacidades humanas y con el tiempo aprovechar sus capacidades infinitas.¹⁰

4. La creación de la base tecnológica del sistema empresarial

Uno de los factores que han caracterizado la transformación de la economía e industria de Japón es el mejoramiento del nivel tecnológico llevado a cabo por medio de la rápida innovación en la tecnología y los diversos esfuerzos del sector industrial en su conjunto.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón ha venido emprendiendo mayores esfuerzos para la introducción de nuevas tecnologías con vistas a seguir el ritmo de la innovación tecnológica del mundo. Una forma utilizada por ellos para el avance tecnológico ha sido la ingeniería inversa, la cual ha integrado el enfoque tecnológico con el económico social.

La ingeniería inversa, como forma económica para la eficiencia consiste en la introducción de los avances de las ciencias física, matemática y genética a las técnicas de producción industriales y agrícolas que, al tomar como base los resultados obtenidos en otros procesos y países diferentes y descomponerlos en sus elementos integrantes, logra localizar aquellos que determinan los atributos de su eficiencia y, además, actuar sobre éstos de manera tal que su modificación conduzca a una elevación en los niveles de eficiencia.

Para los japoneses, el solucionar la contradicción copia/creación tecnológica ha posibilitado alcanzar un basamento tecnológico en el que la obtención de productos de vanguardias descansa en una tecnología propia, con técnicas propias y materias

¹⁰ Ver Kaoru Oshikawa: “¿Qué es el control total de la calidad?”, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, diciembre de 1977.

primas propias y extranjeras altamente aprovechadas. Japón se ha distinguido por la compra muy hábil de licencias, patentes y acuerdos tecnológicos, principalmente a los Estados Unidos. Todo este proceso lo ha dirigido el MITI.

La ingeniería inversa presenta ventajas; éstas son:

1. Disminución de los costos en investigación y desarrollo.
2. Disminución del costo de inversión.
3. Disminución del costo de producción.
4. Incremento de calidad.
5. Disminución del tiempo, como variable común (ahorro de años y meses).
6. Incremento de la sustitución compatible.
7. Aumento de la competitividad.
8. Creación de la base tecnológica de la empresa.

Japón, gracias a lo expresado con anterioridad, de importador de tecnología se está convirtiendo en un exportador tecnológico, está exportando tecnología a los países desarrollados.¹¹

5. La doble estructura empresarial y la organización horizontal y vertical de los acuerdos monopolistas

La tendencia mundial a la fragmentación del proceso productivo ha provocado que la subcontratación esté adquiriendo cada vez una mayor relevancia, y consiste en que una empresa (la principal) encarga a otras empresas (subcontratadas) la producción de una parte más o menos importante de los componentes de sus productos.

¹¹ Ver Joaquín Fernández y Ernesto Molina: ob.cit.

Son múltiples los impactos económicos que tiene la subcontratación, siendo las más relevantes: la disminución de los costos, el aumento de la flexibilidad y la reducción de los recursos necesarios.

Mediante la subcontratación la empresa principal logra reducir sus costos, al disminuir la magnitud de ciertos recursos (activos fijos) que implican mayores cargas de estructura o costos fijos y, en la mayoría de los casos, al adquirir de la empresa subcontratada los productos (componentes o factores) a precios inferiores a los costos que le hubieran supuesto fabricarlos ella misma.

La reducción de la dimensión de los activos fijos y la mayor adaptabilidad a modificaciones de la demanda de sus productos, a cambios en los propios productos, en la tecnología, en los gustos, permite a la empresa subcontratista una mayor flexibilidad, condición muy importante en la actualidad. La misma reducción de los activos fijos, unida a la disminución de los *stocks* de componentes que pasan a las empresas subcontratadas, hace que la empresa principal reduzca los recursos necesarios para desarrollar su actividad.¹²

Como se mencionó con anterioridad, en Japón existe una agrupación entre empresas, interrelacionadas de manera horizontal, con el nombre de *zaitbatsus*. Estos son grupos de grandes firmas que operan en la economía japonesa. En el período de la guerra se dedicaron a la industria militar y fueron desmantelados por los Estados Unidos al finalizar la guerra, resurgiendo como monopolios. Los nipones cuentan actualmente con seis grandes *zaitbatsus*: los grupos Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo, Sanwa e Ichican.

Cada *zaitbatsu* está conformado por varias firmas, una banca, casa comercializadora, casa de seguros, astilleros y el dominio de una industria determinada. Las relaciones entre los *zaitbatsus* se realizan de manera horizontal, pues no están sujetas a vínculos tecnológicos ni de propiedad o estructura productiva, sino más bien se limitan a acuerdos monopólicos en cuanto a precios y liderazgo en mercados y territorios.

¹² Ver colectivo de autores: La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del *management* (s/d)

Vinculados con los *zaitbatsus*, pero observando una estructura vertical, se encuentran los llamados *keiretsus*. Su aparición se enmarca en la década de los 60, al desarrollarse grupos corporativos de pequeñas y medianas empresas subordinadas a la gran industria cuya relación venía dada por actividades de subcontratación. Las empresas subcontratistas se agruparon bajo las grandes en condiciones de subordinación.

6. La globalización de la economía mundial y la empresa “inmigrada”

La globalización presupone la incorporación o integración de todos los países en una dinámica de funcionamiento de la economía a escala planetaria y la fragmentación de espacios y procesos. Todas las regiones del planeta, con sus respectivas estructuras económicas, recursos materiales y humanos, podrán funcionar en esa dinámica global donde las actuales ventajas competitivas obedecen cada vez más a la capacidad de adaptarse a cambios cuyos niveles vienen dados por el conocimiento y recursos humanos calificados.

La empresa “inmigrada” representa un nuevo tipo de organización empresarial que va a dar respuesta al fenómeno de la globalización de la economía y se va a diferenciar de las llamadas “empresa filial” y “empresa subsidiaria”. Su aparición se enmarca en la década de los 70 con operaciones en el sector manufacturero, pero alcanza sus niveles de desarrollo en los años 80.

La formación de la empresa “inmigrada” es el resultado de la interrelación de los niveles macro y microeconómico expresado esto en la política económica del país que mediante el sistema de negocios transforma a la empresa extranjera en empresa “inmigrada”, condición por la que puede realizar sus intereses sin contraponerse a los del país en forma antagónica.

La empresa “inmigrada” garantiza la reproducción del capital nacional en condiciones de economía abierta y desarrolla un sistema de negocios completo sobre la base del cual elabora su estrategia corporativa; concede igual importancia a los negocios, tanto en el extranjero, como a los nacionales.

Su gran crecimiento económico

A pesar de tener escasos recursos naturales, Japón pudo desarrollar sus industrias pesada y química gracias al bajo precio del petróleo que se mantuvo en el nivel de 2 dólares/barril durante veinte años después de la Segunda Guerra Mundial. La cotización fija de 360 yenes/dólar que duró hasta agosto de 1971 permitió a Japón incrementar sus exportaciones sin reevaluación alguna de su moneda nacional.

Antes de los años 70 la economía japonesa estuvo rodeada de un ambiente favorable hasta el estallido de la cuarta guerra del Medio Oriente, en octubre de 1973, la cual causó la primera crisis petrolera, así como la introducción de la cotización flotante de las monedas japonesa, norteamericana y europeas.

La crisis del petróleo obligó a Japón a acometer una reestructuración económica, a buscar la vía menos consumidora, más independiente, a buscar fuentes estables y cercanas. Este país halló una respuesta en el proceso de cambio estructural de la economía nacional, que se inició en los últimos años de la década de los 70.

Durante el período de la recesión, después de la segunda crisis petrolera hasta los primeros años de la década de los 80, se aplicaron medidas para incrementar las exportaciones y mantener el crecimiento económico. Como consecuencia de las dos crisis petroleras y el flujo de las divisas hacia los países exportadores de petróleo, los países industrializados y sus industrias estaban enfrentándose a serios problemas. La situación fiscal de Japón empeoró seriamente debido a la disminución de ingresos por concepto de impuestos, lo cual imposibilitó aumentar la inversión pública, como medida para superar la recesión. Bajo esta circunstancia, la industria japonesa no tuvo otra alternativa de buscar la salida en el aumento de exportaciones. En consecuencia, incrementó rápidamente el superávit comercial de Japón frente a los Estados Unidos.

Por lo tanto, la estructura económica de Japón comenzó a experimentar grandes cambios desde mediados de los años 80. La industria japonesa logró y desarrolló vigorosamente la política de ajuste estructural compuesta por las medidas siguientes:

1. La inversión en tecnologías modernas que hacen posible la economía de combustible y el surgimiento de nuevos productos de mayor valor, reduciendo las

operaciones de industrias estructuralmente estancadas, mediante el traslado del eje de las industrias pesada y química por ejemplo, la industria de automóviles, electrodomésticos e industria naviera hacia las de electrónica con productos, como: semiconductores y computadoras de alta tecnología.

2. El crecimiento económico basado en la demanda externa se traslada a la demanda interna por el énfasis que se dio al consumo personal, la inversión pública y el aumento de las importaciones provocadas por el alza del yen y la presión de los Estados Unidos y Europa.
3. La expansión de la inversión directa en el exterior, el traslado de las bases de la producción al exterior para reducir los costos de producción y, al mismo tiempo, abastecerse de las plantas del exterior para obtener materias primas, piezas o partes prefabricadas; todo esto motivado por la acelerada apreciación del yen.³⁰

El Gran Salto Tecnológico

Las cuatro ramas tecnológicas más destacadas en Japón son:

- La Automotriz
- La Informática (Computadoras)
- La Electrónica
- La Robótica

Las corporaciones principales de estas ramas o industrias tecnológicas son la **Toyota, Fujitsu, Matsushita y la Fanuc**. Estas corporaciones se han venido desarrollando sobre todo a partir de la década de los 60.

Los automóviles son uno de los productos japoneses mejor conocidos. Es uno de los países que produce más automóviles, buses y camiones en el mundo. La industria automotriz de Japón ha sido llamada la industria básica del país.

³⁰ Ver Sociedad Latinoamericana: ob. cit., 1990, p. 7.

Se dice que la industria automovilística es un barómetro que muestra la fuerza industrial general de un país puesto que para fabricar automóviles se necesitan componentes y partes suministradas por casi todas las ramas industriales, tales como productos siderúrgicos, plásticos, electrónicos, etc.¹³

En cuanto a la informática y la electrónica el gobierno japonés está aplicando su Estrategia de Tecnología de la Información y las Comunicaciones “e-Japan”. Con esta estrategia Japón ha logrado un gran salto tecnológico a nivel mundial. Conseguir este objetivo exige el cumplimiento de 4 planes principales:

1. Mejorar el hardware de la Tecnología de la Información, mediante la instalación de una red de fibra óptica, que proporcione conexiones de red a velocidad ultra-rápida.
2. Facilitar el comercio electrónico⁴⁷ para que cualquier persona o entidad pueda participar en este campo de actividad.
3. El desarrollo de un Gobierno virtual o Gobierno electrónico. Esta estrategia no significa la desaparición del modelo tradicional de gobierno, sino el aprovechamiento de las ventajas de las nuevas tecnologías para racionalizar los procedimientos administrativos, mejorar los servicios para los residentes, desarrollar las diferentes regiones del país y paliar las diferencias en cuanto al uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las mismas.
4. Fomentar el desarrollo de recursos humanos de alta calidad, procurando que todos los ciudadanos tengan los conocimientos prácticos sobre información para que puedan utilizar estas tecnologías.

¹³ “Japón Hoy” Villafañe, Victor, Romero, Alfredo. Primera Edición 1987

⁴⁷ Según el JIPDEC (*Japan Information Processing Development Center*), el comercio electrónico se define como el intercambio electrónico de información para la realización de todos los procesos y transacciones comerciales. No se limita a la industria productiva y tiene que ver con las transacciones entre empresas y las transacciones entre las empresas y los consumidores. El comercio electrónico se puede clasificar atendiendo a dos mercados diferentes: el mercado de bienes de consumo final y el mercado de bienes intermedios.

Desde el lanzamiento de la estrategia hasta la fecha, se han logrado notables avances. En el 2001 el 10,5 % de las empresas participaban del comercio electrónico ya sea a través de Internet o a través de una red de computadoras. El sector de finanzas y seguros era el que más uso hacía del comercio electrónico en ese año: el 13,7% de las empresas realizaban operaciones por esta vía. Los sectores de la minería y la construcción son los de menor participación al contar, respectivamente, con un 1,4% y un 4,6% de sus empresas involucradas en este tipo de transacciones.

En Japón los celulares con acceso a INTERNET ha tenido un fuerte impacto en las ventas y aproximadamente 13 millones de personas, la décima parte de la población, ya se están suscribiendo al sistema (i-mode).⁴⁸

El gran éxito en esta tecnología radica en que están conectados permanentemente a INTERNET, lográndose entrar en la WEB casi al instante y sin necesidad de disar. Las pantallas de los celulares están conectadas a 15 000 sitios de INTERNET, que ofrecen correo electrónico, juegos, servicios bancarios, noticias y caricaturas. Estos aparatos son baratos y pequeños. Como se sabe, los japoneses viven en casas minúsculas. Debido a esto, a los consumidores les agradan los artefactos móviles que proporcionan información y ayudan a pasar el tiempo.

Esta irrupción tecnológica representa un buen avance para la economía japonesa. El i-mode podría significar para las compañías niponas una gran ventaja en otras partes del mundo.

Robótica

Japón se ha convertido en el país de los robots. La robótica es uno de los campos en los que Japón tiene ventajas tecnológicas. El desarrollo tan espectacular de esta rama es explicado por la productividad interna de Japón que es el principal consumidor de robots y también por la expectativas que ofrece el mercado norteamericano, pues Estados Unidos importa de Japón el 80% de esta tecnología.¹⁴

⁴⁸ El i-mode es un sistema de transmisión que permite acceder a todo tipo de servicios basados en Internet, como banca on-line, búsqueda de información turística o de ocio sobre una ciudad, descarga de logos y melodías, etc., desde un teléfono móvil compatible.

¹⁴ “Japón Hoy” Villafañe, Victor, Romero, Alfredo. Primera Edición 1987

La aparición de los robots industriales se remonta al año 1962 en Estados Unidos. Se introduce en Japón en los años 60 en las industrias petrolera y petroquímica para automatizar los procesos de producción. Solo las industrias con gran capacidad de inversión estaban podían adquirir robots industriales, pues en aquel momento a los robots industriales les faltaba flexibilidad y computadoras para el sistema de operación, por lo que sólo las grandes empresas que tenían sistemas de fabricación en masa de pocos tipos de productos decidieron utilizar los robots industriales. En los 80's aparecieron los robots de inteligencia artificial equipados con sistemas de computadoras que analizan el estado de las existencias en almacén y las necesidades de los clientes y dictan fabricación por sí mismos.

Desde que los robots se unieron al personal de las fábricas en la década de 1970, el desarrollo y la tecnología de la robótica en Japón han liderado el mundo. En la actualidad continúan marcando el modelo para todo el planeta.

A partir de la segunda mitad de los 80's cuando la economía se encontraba en fase de expansión, se seguía difundiendo el uso de robots industriales hasta en las pequeñas y medianas empresas que sufrían por escasez de mano de obra. Los robots industriales permitieron mantener la competitividad de la economía japonesa.¹⁵

Muchos de los automóviles en Japón se construyen con robots, pues son máquinas complejas diseñadas para tareas específicas. Son capaces de hacer trabajos repetidores y aburridos, dejando a la gente libre para cosas más interesantes y complicadas. Analistas opinan que Japón posee más robots industriales que todos los países desarrollados en su conjunto.

En la última década han creado humanoides que andan con dos piernas. Una modalidad de esta tecnología es el **traje-robot HAL** (Híbrido de Asistencia para las Extremidades). El HAL es el primer sistema del mundo que enlaza el cuerpo humano con una estructura robótica que se mueve como uno desea. Trabaja tan cerca con los

¹⁵ “Panorama de la Industria y la Cooperación económica del Japón” 1994, pág. 83.

sistemas neurológicos y músculo-esquelético de la persona que lo lleva que de hecho es una prolongación del propio cuerpo.

Las diversas partes del cuerpo humano se mueven cuando el cerebro envía órdenes a los músculos. Estas órdenes son pequeñas señales bioeléctricas que se pueden detectar en la piel. El HAL las detecta y las convierte en órdenes que envía a los centros motores que lleva incorporados. De este modo si una persona lleva puesto un HAL y quiere levantarse, sentarse, andar o cargar algo pesado, el HAL identifica las señales enviadas por su cerebro y le ayuda hacer todas esas cosas.

El traje-robot es un tipo de exoesqueleto (como un segundo esqueleto, pero externo) que le puede dar la fuerza adicional necesaria para levantar algo tan pesado que no podría sin ayuda.

El **traje-robot HAL** puede ayudar a personas con discapacidades físicas o aquellas que realizan trabajos físicos duros. También podría utilizarse en operaciones de rescate.

Uno de los factores fundamentales que influyen en el desarrollo actual de la tecnología japonesa es el reducido presupuesto que la industria bélica destina para la defensa.

Conclusiones

No hay que olvidar en la historia económica de Japón que en las décadas de los 50 y los 60 muchos profesionales de todas partes del mundo (ingenieros, economistas, sociólogos, etc.) visitaban Estados Unidos para aprender las técnicas de fabricación norteamericana que le daban el gran desarrollo económico a ese país, pero posteriormente, en las décadas de los 70 y principios de los 80 ocurrió totalmente al revés, estos mismos profesionales y otros más incluyendo a los propios norteamericanos, trataron de descubrir en qué consistía el famoso “ **modelo de desarrollo nipón o el milagro japonés**”.

Japón sigue siendo hoy uno de los mayores acreedores internacionales y ocupa el tercer lugar de la economía mundial, produciendo aproximadamente el 12% del PIB

Mundial, y es, además, uno de los principales países donantes a la Ayuda Oficial para el Desarrollo. El gran desarrollo alcanzado por Japón de la posguerra ha sido visto frecuentemente por el mundo como paradigma a alcanzar.

Bibliografía:

- Cuadernos de Japón, volumen XII, número 1, invierno 1999, pág. 45; volumen XV, número 3, 2002, pág. 4; volumen XV, número 3, 2002, pág.6.
- “Crecimiento cero en economía japonesa en los primeros meses de 2003”. Cable noticioso en Agencia Latinoamericana de Noticias Prensa Latina S.A. (corresponsal Tokio) 16 de mayo de 2003.
- Oviedo, Luis: “Japón: la depresión económica y la economía mundial”. En defensa del marxismo: revista teórica del partido obrero. Sumario del número 25. Diciembre 1999.
- Rodríguez Asien, Ernesché: La economía de burbuja en Japón. Editorial Ciencias Sociales. Impreso en Editorial Linotipia Bolívar, Bogotá-Colombia. 106 p. 1999.
- Citrin, Daniel y Alexander Wolfson: “Vuelve Japón”. Finanzas & Desarrollo, junio 2006.
- Rodríguez Asien, Ernesché: “Evolución del yen en el periodo 1985-2004”. Seminarios sobre economía mundial. <http://www.ciem.cu>
- Fondo Monetario Internacional, 2005, Japan: Staff Report for the 2005 article IV Consultation (Washington).
- Koll, Jesper: “Japan Is Back, for Real This Time”, Far Eastern Economic Review, vol. 168 (octubre), págs. 11-5. 2005
- Bank of Japan. <http://www.boj.or.jp>