

Capítulo VIII

El Milagro Japonés

Al rápido desarrollo experimentado por Japón después de la Segunda Guerra Mundial, o mejor dicho, a su rápida recuperación, se le conoce como milagro económico. El esfuerzo hecho por las empresas japonesas y el papel del gobierno con su política de desarrollo, se aprecia claramente en el ejemplo del desarrollo de su industria automotriz (8). Luego de analizar esto, haremos un resumen de los factores que han contribuido al rápido desarrollo japonés de la posguerra.

Antes de hablar del desarrollo de la industria automotriz, es necesario recordar que la ocupación de Japón por EE.UU. después de la Segunda Guerra Mundial introdujo algunas reformas económicas que liberaron al país del peso de mantener una industria militar, permitiendo destinar estos recursos a su desarrollo económico. Las reformas económicas incluyeron, entre otros, cambios en la estructura agraria y la disolución de los Zaibatsu, todo lo cual permitió un desarrollo más equilibrado de la economía del país.

La industria automotriz

El desarrollo de la industria automotriz tiene que ver con el despegue de muchas otras, como por ejemplo, la industria del acero, de metales, de maquinaria, caucho, química, etc.. Cuando un país alcanza el desarrollo de su industria automotriz se dice que su nivel de industrialización es bastante alto.

La industria automotriz empezó en Japón en 1902 con la producción de un pequeño vehículo de baja potencia (12 caballos de fuerza) por dos productores independientes. Otros modelos empezaron a ser producidos por otras compañías, pero los productores domésticos producían en pequeñas cantidades y no podían competir con los carros importados (la mayoría de EE.UU.) que inundaron Japón después del Gran Terremoto de Kanto (Tokio) de 1923. La General Motors (G.M.) y la Ford, con sus técnicas de producción superior, su marketing y su sistema de distribución, establecieron compañías subsidiarias en Japón en 1925-26, y empezaron a ensamblar camiones y autos a partir de partes importadas. Pronto llegan a dominar el mercado. Hacia 1929 habían 10 000 autos

importados en Japón y no fue hasta 1933 que la producción doméstica anual de automóviles superó las 1 000 unidades.

Antes y durante la Segunda Guerra Mundial, la industria automotriz japonesa, bajo dirección gubernamental, se concentró en producir camiones para los militares. Compañías como Nissan, Toyota, y la que después sería Isuzu, fueron autorizadas a producir bajo una Ley de la Industria Manufacturera Automotriz. Esta ley tenía como objetivo proteger y promover la producción doméstica de automóviles por medio de la provisión de ventajas tributarias para los productores locales y la imposición de restricciones a las compañías extranjeras. Así, en 1936 la Ley de Producción de Vehículos congela el nivel de producción de la G.M. y la Ford, y cuando en 1939 estas se retiran, Toyota y Nissan comienzan a incrementar su producción. Aun con todo esto, el volumen de producción era limitado. Nissan, en 1931, produce el primer Datsun, pero su producción sólo alcanzó el volumen de 800 carros por mes durante los años pico de 1937-38. También por esta época Hino y Mitsubishi producen vehículos.

En 1941 se alcanza una producción de más de 40 000 unidades. Se comienza a producir casi exclusivamente camiones hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial, en 1945.

En 1946 se producen 14 921 unidades. En 1956 se pasa la barrera de las 100 000 unidades, en 1963 la producción alcanza 1 000 000 de unidades, en 1980 sobrepasa 10 000 000 de unidades y en 1998 la producción llega a 10 050 000 vehículos. El pico en la producción automotriz se alcanzó en 1990 con 13 487 000 unidades.

Hitos en la historia de esta industria

Luego que en octubre de 1948 se dicta una Ley Básica de la Industria Automotriz, ocurren los siguientes hechos:

- 1) La Guerra de Corea (1950-51); con el consiguiente incremento de la demanda de vehículos y las exportaciones (a las fuerzas militares de EE.UU. en ese país).
- 2) Con la liberalización del Comercio (1961 para vehículos comerciales y 1965 para automóviles); comienzan los acuerdos de cooperación técnica con empresas de Europa. Toyota, Nissan, Isuzu, Hino, aumentan la producción, luego Fuji Kogyo, Toyo Kogyo (Mazda) y Mitsubishi empiezan la producción de automóviles.

- 3) Con la liberalización de capitales (1971). En 1964 Japón se une a la OECD (Organization for Economic Cooperation and Development - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, el Club de los Países Industrializados) y comienza un cronograma de liberalización que se cristaliza en 1971. Se producen la unión de Nissan y Prince, acuerdos de cooperación entre Toyota y Hino, y Toyota con Daihatsu. También acuerdos entre Mitsubishi y Chrysler, Toyo Kogyo (Mazda) y Ford, Isuzu y G.M.
- 4) El combate a la contaminación (a partir de 1970). En agosto de 1972 se da una Ley de Control de la Contaminación. Específicamente Honda, Suzuki y Toyo Kogyo (Mazda) hacen grandes aportes en este campo y como resultado Japón tiene uno de los estándares más estrictos en control de la contaminación en el mundo.
- 5) Con el Primer Shock del Petróleo (1973); la OPEC sube los precios y los carros japoneses pequeños se vuelven competitivos en el mundo. En 1976 se exportan más de 2 500 000 autos.
- 6) Los problemas de fricción comercial (a partir de 1980). Desde 1980 con otra alza en los precios del petróleo la demanda por autos japoneses aumenta. En EE.UU. las empresas automovilísticas atraviesan problemas de gestión, se producen muchos despidos y empiezan los pedidos de protección de la competencia japonesa. Comienzan las negociaciones entre EE.UU. y Japón para reducir voluntariamente las exportaciones de autos japoneses hacia ese país.
- 7) Desde 1990 para adelante; con la ruptura de la «burbuja económica» y la consiguiente desaceleración de la economía japonesa, la producción de automóviles decae, de 13.4 millones de unidades en 1990 a 10.9 millones en 1997. Hay un exceso de capacidad instalada en la industria y se habla de fusiones entre las compañías automovilísticas en el país, el cual tiene más empresas que cualquier otro país en el mundo. Japón tiene 10 empresas (Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi, Mazda, Suzuki, Isuzu, Daihatsu, Fuji, Hino). De hecho Toyota ya se quedó con Daihatsu. Asimismo Nissan se fusionó con Renault de Francia.

Políticas relativas a la industria automotriz

A. Políticas de preparación de condiciones para el desarrollo de la industria automotriz.

- Construcción de carreteras
- Establecimiento de estándares para seguridad y regulaciones contra la contaminación

B. Protección y desarrollo del sector automotriz

(1) Protección de las importaciones de autos y de la inversión extranjera.

- Mediante la regulación de los aranceles que en los años 60 eran altos para los carros de menor distancia entre los ejes (carros pequeños; esto es, aquellos que las empresas japonesas fabricaban).
- La rebaja de los impuestos para la compra de automóviles producidos en el país. Del año 54 al año 62 los automóviles grandes importados tenían una tasa de 50%, los de tamaño mediano 40%, y los pequeños (producidos en el país) un 20%.
- La asignación de divisas. En el año 52 y 53 ante el rápido aumento de las importaciones de autos pequeños de Europa se restringe las divisas. Se limita el número de carros importados, sólo para el servicio de taxi de lujo y para los hombres de prensa y se prohíbe el traspaso de la propiedad de estos autos por 3 años.
- Durante todo este tiempo y hasta 1964 se limitó la participación del capital extranjero en la industria automotriz japonesa.

(2) Ayuda financiera del gobierno.

- Préstamos a bajas tasas de interés de las instituciones financieras afiliadas al gobierno.
- Subsidios.
- Términos de amortización especial.
- Libre importación de maquinaria para la industria automotriz

(3) Fácil acceso a la tecnología extranjera.

- Autorización para la importación de tecnología, dentro del ambiente de restricción de divisas existente.

C. Actividades de mediación y el rol del gobierno:

- Negociaciones entre gobiernos por el conflicto comercial de autos con EE.UU.
- Mediación del gobierno ante otras industrias. Por ejemplo, la industria del acero, que subía el precio de sus productos.

Cuadro VI
PRODUCCIÓN JAPONESA DE AUTOMÓVILES
EXPORTACIONES TOTALES Y EXPORTACIONES A EE.UU.
 (miles de unidades)

Año	Producción	Exportaciones totales	Exportaciones a EE.UU.
1960	165	7	1
1965	696	101	22
1970	3,179	726	233
1975	4,568	1,827	712
1980	7,038	3,947	1,819
1982	6,881	3,770	1,692
1992 *	9,379	4,655	1,580
1997 °	8,491	3,579	-
1998 °	8,056	3,684	-

Fuente: Tomado del cuadro 11.3 pag. 287, del libro de Komiya, Suzumura. Editores: *Nihon no Sangyo Seisaku*, 1984.

*Datos de *Japan 1995: An International Comparison* de Keizai Koho Center, diciembre de 1995.

°Datos de *Nippon 1999 Bussines Facts & Figures* de JETRO, junio de 1999.

Mediación del gobierno frente a los conflictos comerciales con países extranjeros

Las exportaciones de automóviles de Japón a EE.UU. aumentaron en forma muy rápida en tan corto tiempo que originó conflictos entre los dos países.

Desde 1979 los gobiernos de EE.UU. y Japón negociaron la forma de corregir el balance comercial favorable que tenía el país nipón en el sector automotriz. Estados Unidos pedía:

- a. Aumentar la importación de autos de EE.UU. en Japón, mediante la flexibilización de los estándares y regulaciones referentes a seguridad.
- b. Eliminar los aranceles para las partes de vehículos.
- c. Que los fabricantes de autos japoneses (especialmente Toyota y Nissan) establezcan plantas de producción en EE.UU..

En mayo de 1980 se acordó que Japón limite sus exportaciones de automóviles a EE.UU.. Este número se fijó en 1 680 000 unidades para el año que comienza en abril de 1981. Para el siguiente año, de acuerdo a la mayor demanda, la cifra anterior se multiplicaba por 16.5%. Este acuerdo debería terminar en marzo de 1984, pero se prolongó por más tiempo.

El 15 de febrero de 1983, Toyota y G.M. establecen un joint venture para fabricar automóviles en EE.UU., empezando otras compañías japonesas a establecer plantas de producción en ese país. Hoy día casi todas las compañías japonesas tienen plantas productoras en los EE.UU..

Desarrollo Económico de Japón (Un esfuerzo de síntesis)

A. Condiciones iniciales para el desarrollo económico japonés:

1. En 1868 empieza la Restauración Meiji, un esfuerzo nacional para alcanzar y sobrepasar a Occidente. Hay unidad de criterios para este esfuerzo.
2. La brecha de Japón con Occidente no era tanta como entre un país subdesarrollado y uno desarrollado ahora.
3. Japón tenía una clase empresarial formada durante el período Tokugawa. Existían grupos empresariales como Mitsui, Sumitomo y rápidamente aparecieron otros, ante las oportunidades que ofrecía la apertura del país al comercio con el exterior.

Ventajas:

- País homogéneo en términos de raza e idioma, la población de Japón era alfabetizada en un 45% (población masculina). Había una clase empresarial-comercial preparada. El país tenía una gran población y por lo tanto un gran mercado interno.

Desventajas:

- No tenía materias primas, pero esto, en vez de ser una desventaja se convierte en una ventaja, pues Japón puede conseguirlas más baratas de donde más le convenga.

B. Desarrollo Industrial (1870-1945)

- Durante los primeros 30 años (hasta 1899), Japón no pudo proteger su industria por medio de aranceles. Esto significa que estuvo sometido desde el primer momento a la competencia extranjera. Como no había tantas divisas disponibles no se importó mucho y esto obligó a producir muchas cosas en el país.
- La inexistencia de materias primas (excepto exportaciones de seda y carbón en los primeros años), lo obliga a importar éstas, procesarlas, y venderlas como productos manufacturados.
- Japón comienza su desarrollo industrial con la industria textil. El gobierno establece algunas fábricas, pero el sector privado las desarrolla. En 1883 se establece la fábrica de Hilados de Osaka. Las fábricas estatales son vendidas al sector privado (por ejemplo, la compañía de seda de Tomioka, establecida por el gobierno en 1872, fue vendida en 1893 al grupo Mitsui).
- Se importan maquinarias, se envían técnicos al extranjero, se traen técnicos del extranjero. Con maquinaria moderna y materia prima barata, más mano de obra barata, su industria se vuelve competitiva y se reemplazan importaciones por exportaciones. Los empresarios se unen para traer materia prima barata, las "sogo sosha" (las comercializadoras) les ayudan a colocar sus productos en el extranjero.
- Por otra parte, en el desarrollo de la industria de acero, el papel del gobierno fue determinante, pues es éste quien lo crea realmente. Así, en 1901 "Yawata Iron Work", establecida por el gobierno, comienza su producción. En 1911 el gobierno pone tarifas al acero importado. En 1917 decreta exención de impuestos a la industria y aparecen nuevas firmas. En 1934 se forma "Nippon Steel Company" (Yawata y 5 firmas más se unen). Japón se vuelve entonces competitivo y exporta acero.

La industria de acero fue desde el primer momento considerada estratégica. Especialmente desde 1930 cuando Japón se embarca en el curso de la

guerra y los militares toman el poder, la industria de acero (cuyo producto es necesario en la fabricación de barcos, aviones, automóviles) es considerada estratégica y recibe todo el apoyo del gobierno.

Después de 1945, la industria siderúrgica otra vez es considerada estratégica. Se le da acceso a materias primas, divisas y financiamiento, escasos por ese entonces. La industria se recupera y desarrolla.

C. Desarrollo industrial. El milagro japonés (1945 -1990?)

El milagro japonés después de la Segunda Guerra Mundial se debe a que si bien la guerra destruyó la infraestructura e industrias del país, no pasó los mismo con la capacidad de aprendizaje que tenían los japoneses.

Condiciones:

- El país dedicó el **100%** de sus energías al desarrollo de su economía. Atrás quedó el militarismo que absorbió las energías y recursos del país.
- Japón priorizó su esfuerzo de desarrollo a determinadas industrias. Con escasas divisas y financiamiento, el gobierno pudo dirigir la inversión y el esfuerzo empresarial a determinadas áreas. El poder del gobierno para dirigir se debía a la existencia de una burocracia hábil y al hecho de que desde 1930 a 1945 los militares (y la burocracia) controlaron la economía del país.
- La destrucción de la industria existente en la Segunda Guerra Mundial permitió el desarrollo de las nuevas fábricas que se establecieron absorbiendo la tecnología extranjera y las últimas técnicas de manejo empresarial. Esto aunado a la laboriosidad de los japoneses, a su deseo de aprender y a su propio nivel de tecnología ya lograda, les permitió alcanzar un rápido desarrollo económico en tan breve tiempo.

Papel del gobierno

Desde 1868 el gobierno priorizó la educación del pueblo al hacer que la primaria sea universal, gratuita y obligatoria. En 1905, el 94% de los niños en edad escolar, iban a la escuela.

El gobierno fomentó la formación de grupos empresariales nacionales para no depender de los extranjeros. Vendió al sector privado nacional las industrias

que había establecido. Trajo técnicos del extranjero para que enseñen a los japoneses. En la industria del acero el gobierno lo hizo casi todo.

Desde 1930 hasta 1945 los militares en el poder controlaron todo los recursos obligando a las grandes empresas a invertir en Manchuria y Corea. Promovieron la incursión de la industria en la producción de armamentos y con ello lograron el desarrollo de la industria naval, aeronáutica, automovilística, etc..

De 1945 a 1955, con el control de las divisas y el escaso financiamiento disponible, el gobierno pudo orientar mucha de la inversión privada a los sectores que el gobierno estimó conveniente. Estos sectores eran los estratégicos (acero, refinación de petróleo) o donde la demanda en el futuro sería mayor (automóviles, electrónica).

También hasta 1960 el gobierno pudo proteger a la industria nacional de la competencia extranjera por medio del uso de aranceles y del control de capitales para evitar la entrada de inversión extranjera en determinados sectores.

De 1960 para adelante el gobierno promovió la investigación tecnológica y la unión de esfuerzos del sector privado, así como la racionalización (concentración) en el número de empresas. Sin embargo, desde 1964 con la incorporación de Japón a la OECD el gobierno no pudo hacer uso de aranceles o de control del capital extranjero.

Fue recién desde 1970 que las empresas japonesas pudieron disponer de divisas y financiamiento, y el poder del gobierno disminuye. Aunque no deja su rol de orientar el rumbo del país hacia metas establecidas. El conflicto comercial de muchas industrias con países extranjeros obliga al gobierno asimismo a actuar de mediador.

Política de promoción de exportaciones:

El gobierno japonés ha jugado un rol importante en la promoción de exportaciones a través de JETRO (Japan External Trade Organization o la Organización Oficial del Japón para el Comercio Exterior), organismo a cargo del Ministerio de Industria y Comercio Internacional (9).

JETRO fue creado el 28 de febrero de 1951 (y relanzado en 1958). Su principal tarea es la «investigación de los mercados externos, organización y participación en ferias internacionales, actividades de relaciones públicas en el exterior y la labor de mediador en el comercio internacional». Sin duda, una

importante labor de JETRO es el establecimiento de oficinas comerciales en los principales países del mundo, que procesan información comercial que luego facilitan a los exportadores o potenciales exportadores japoneses.

Su labor es muy eficiente al haber logrado incrementar las exportaciones de Japón. En los últimos años, más que promover las exportaciones japonesas (ya no necesita hacerlo) se ha dedicado en forma creciente a promover las importaciones hacia Japón de productos de los países en desarrollo (y del mundo en general). Esto lo hace para desarrollar el comercio exterior y también para evitar las críticas provenientes del extranjero, que dicen que Japón exporta mucho e importa poco acumulando un gran superávit comercial.

Promoción de la pequeña y mediana empresa

En Japón la pequeña y mediana empresa tienen una gran participación en la actividad económica, en términos de empleo y producción. Por ejemplo, en el sector manufacturero, la participación en el total de la producción fue de 54.6% en 1955 y de 52% en 1980. Por el lado del empleo, la participación fue de 73.5% en 1957 y de 74.3% en 1981. En cuanto a las exportaciones de productos industriales en 1997 el 25% provinieron de las pequeñas y medianas empresas (datos y estadísticas tomados de Komiya: «Industrial Policy of Japan», de Keizai Koho Center: «Japan 1995 - An International Comparison», y de JETRO: «Nippon 1998, Business Facts and Figures»).

En Japón mediana empresa es la que emplea menos de 300 trabajadores y una capitalización de menos de 100 millones de yenes, la pequeña empresa, es aquella que emplea menos de 20 trabajadores (según definición de 1983).

La racionalidad de una política de promoción de la pequeña y mediana empresa (PYMES) está dada por el hecho de que existen imperfecciones en los mercados de trabajo, de dinero, de bienes y de información. En el mercado laboral, es más difícil que las PYMES puedan obtener trabajadores calificados, pues éstos preferirán grandes empresas que pueden brindarles mejores remuneraciones y entrenamiento en el trabajo por lo que prefieren quedarse más tiempo en ellas.

En el mercado del dinero, es difícil para las PYMES obtener financiamiento, ya sea a través de emisiones de acciones o bonos, o en el banco, donde las tasas de interés son altas, en tanto el volumen de las transacciones de estas empresas es bajo por lo que el riesgo asociado con ellas es mayor.

En el mercado de bienes, las PYMES asimismo están en desventaja frente a las grandes empresas ya sea como vendedoras o compradoras de bienes

(pues el volumen de sus ventas y compras es poco en comparación a las grandes empresas), o porque las grandes empresas pueden abusar de su poder de vendedor o comprador frente a las PYMES.

Finalmente, en el mercado de la información, debido a las economías de escala o a las limitaciones en la formación de recursos humanos y de financiamiento, las PYMES no pueden conseguir o internalizar la información, por ejemplo, obtenida a través de actividades de investigación y desarrollo, que las grandes empresas sí están en capacidad de conseguir por su cuenta.

Por todo lo anterior, se justifican políticas para aliviar estas imperfecciones en los mercados. Estas políticas deben incluir subsidios para la formación de recursos humanos y medidas especiales para la provisión de financiamiento y de información.

El gobierno en Japón ayudó en ese sentido a las PYMES, por ejemplo, mediante el financiamiento, muchas veces a bajas tasas de interés, a través de instituciones especialmente establecidas. Así, en 1949 se organizó la "People's Finance Corporation" para otorgar préstamos a las pequeñas y medianas empresas y en 1953 la "Small Business Finance Corporation" creada para dar préstamos a mediano plazo. Estas instituciones se añadieron a la ya existente "Central Bank of Commercial and Industrial Cooperatives". En 1953 fue establecido un programa de crédito con la "Credit Guarantee Corporation Law" para reforzar la provisión en favor de las PYMES y el "Credit Insurance Program" en 1950, para garantizar los préstamos de las Asociaciones de Garantías de Crédito.

En el aspecto organizativo, en 1949 se estableció la "Small and Medium Enterprises Cooperative Association Law" y en 1952 el "Small and Medium Enterprises Stabilization Law", para evitar la quiebra de PYMES en problemas y limitar la competencia de las empresas más grandes.

Las medidas tomadas por el gobierno para ayudar a financiar las PYMES* fueron decisivas si se tiene cuenta que el financiamiento llegó a representar el

* *La importancia que Japón da al financiamiento de la pequeña y mediana empresa puede verse en el hecho siguiente. En 1993, el Banco Mundial publicó un libro denominado «El Milagro de Asia Oriental», en éste el BM reconoce el rol activo que tuvieron las políticas gubernamentales en el desarrollo económico de los países del Asia Oriental. En la edición al idioma japonés de este libro se explica que el mismo nació de la insistencia de Japón a que el BM entienda mejor el proceso de desarrollo económico de los países de la región, que incluyó el dar préstamos del gobierno a bajas tasas de interés a las pequeñas y medianas empresas.*

29% del total de la financiación del capital fijo de las PYMES en 1960 y el 20.1% en 1980, así como 5.2% del total del capital de trabajo en 1960 y el 10.3% en 1980.

En cuanto a la provisión de la información, se aprecia que la forma como las PYMES se relacionan con las grandes empresas, es a través de la subcontrata, que ayuda a suplir las imperfecciones en el mercado. Un aspecto peculiar del desarrollo económico de Japón es el rol que las empresas subcontratistas juegan en el proceso productivo del país. Por ejemplo, las grandes empresas manufactureras como las automovilísticas tienen a miles de PYMES como subcontratistas para la fabricación de las diversas partes y piezas de un automóvil.

De hecho, el 65.5% de las PYMES en 1981 eran subcontratistas (en 1966 lo eran el 53.3% del total). De las PYMES subcontratistas, el 80% son empresas muy pequeñas (menos de 10 trabajadores).

El sistema de subcontrata tiene ventajas para las grandes empresas, pues al subcontratar una parte importante de las partes y piezas, no tienen necesidad de utilizar recursos propios para este proceso. Así aseguran la obtención de bienes en forma estable, de calidad, en el tiempo y cantidad requeridos, usando las facilidades de producción y la tecnología especializada de las subcontratistas.

Para las PYMES, el ser subcontratistas les asegura un negocio estable y obtener la guía y asistencia de la empresa «madre». Además, al tener una relación de largo plazo pueden acumular tecnología, conocimientos y facilidades especializados para responder en forma adecuada a las demandas de las compañías madres en calidad y cantidad en el tiempo requerido.

De hecho, las subcontratistas tienen que responder a la demanda de las compañías madres, sino corren el peligro de ser desechadas. El gobierno japonés en 1956 promulgó una ley para evitar el abuso de la posición dominante en las transacciones de las compañías madres sobre sus subcontratistas.

Particularidades de la economía japonesa

- Alta propensión al ahorro. Los japoneses tradicionalmente han ahorrado bastante en comparación a otros países industrializados. Las razones son varias: una baja tasa de inflación, hábito al ahorro para asegurar la educación de los hijos (la educación es muy cara en Japón), para comprar una casa (el valor de la propiedad inmobiliaria es alto en Ja-

pón) y para mantenerse en la vejez (el sistema de pensiones no garantiza una remuneración significativa después de jubilarse del trabajo). De igual modo se desincentivó el consumo.

Una manera de impulsar el ahorro en Japón es a través del ahorro en las Oficinas de Correos, con lo que el gobierno dispone de amplios recursos. Las Oficinas de Correos, repartidas en todo el país, actúan también como bancos, recibiendo dinero del público. Sus casi 25 000 dependencias tenían a comienzos de 1999, dos billones de dólares en depósitos. La Oficina de Correos tiene más dinero que los bancos comerciales más grandes del Japón. Sus ventajas son varias; por ejemplo, están en todo lugar, atienden más horas al día y ofrecen una tasa de interés mayor que los bancos, entre otras.

- El peculiar sistema administrativo japonés:
 - a. Un sistema de empleo que consiste en: salarios y ascensos basados en la antigüedad (conforme uno tiene más años trabajando en la compañía, gana más y tiene una mejor posición), el empleo vitalicio (hay estabilidad laboral permanente, pues nadie es despedido de una compañía, salvo por falta grave) y relaciones laborales basadas en el consenso (casi no hay disputas laborales).

Todo esto garantiza una relación laboral estable y armónica entre los empleados y empleadores, minimizando el número de huelgas lo que permite la colaboración entre los empleados y empleadores. Esto también hace posible, los circuitos de calidad y el control de calidad imperantes en cada empresa, que han elevado la eficiencia de la producción en Japón.

Sin embargo, es necesario recalcar que este sistema de empleo sólo se da en las grandes empresas y sólo rige para los empleados varones, graduados universitarios y empleados. No se aplica, por ejemplo, en las pequeñas y medianas empresas. Así este sistema de empleo se aplica a sólo la tercera parte de la mano de obra japonesa. Desde 1990 en que el país entra a una etapa de bajo crecimiento económico y recesión, sus empresas comienzan a reestructurarse, hay despidos en las empresas, algo que antes no había sucedido.

- b. Relación de Zaibatsu a Keiretsu. Los Zaibatsu fueron los grandes conglomerados financieros que surgieron en Japón desde la Restauración Meiji. Grupos como Sumitomo, Mitsui, están entre los más antiguos. Como se vio con el caso del grupo Sumitomo, los Zaibatsu eran con-

glomerados que abarcaban empresas en diversas ramas de la industria y que tenían a un Banco como eje principal.

Los Zaibatsu llegaron a dominar parte importante de la economía japonesa de los años 20 a los 30 y adquirieron gran importancia durante la época del militarismo en la década del 30, cuando secundaron los intentos militares de Japón de expandirse por todo el Asia Oriental.

Los Zaibatsu fueron disueltos por las autoridades de ocupación de EE.UU. cuando este país ocupó Japón al ser éste derrotado en 1945. Se obligó a los Zaibatsu a la separación de sus empresas para que sean independientes, así como a la venta de algunas de sus unidades.

Sin embargo, al retirarse las autoridades de ocupación de Japón, las empresas que pertenecían a los Zaibatsu empezaron otra vez a agruparse bajo el nombre de Keiretsu, que significa algo así como «empresas afiliadas». Una diferencia importante entre los Zaibatsu y los Keiretsu es que los antiguos Zaibatsu eran controlados por una sola familia, ahora los nuevos están manejados principalmente por profesionales, donde la injerencia de las familias que le dieron origen, ha sido reducida a su mínima expresión.

Se dice que los Keiretsu son una particularidad de la economía japonesa pues negocian entre ellas y a veces concertan precios y se convierten en barrera para que otras empresas (fuera de su grupo) puedan vender sus productos a empresas de un Keiretsu. Además, las empresas de un Keiretsu se ayudan, cuando están en problemas se prestan financiamiento o administradores, etc.. Esto hace a estas empresas competitivas en su campo (sin embargo, con la gradual apertura en la economía desde la década de los 90 estos lazos tenderán a hacerse más tenues).

- c. Competencia interna muy fuerte, aunque bien protegida de la competencia externa. Japón es para muchos un país donde hay un proteccionismo que impide la libre competencia de productos del exterior. Si bien es cierto que la tasa arancelaria que pagan los productos importados al entrar al mercado japonés está entre las más bajas en el mundo, hay muchas barreras para-arancelarias que hacen que un producto importado demore en llegar al consumidor japonés y además sea caro en relación a su precio original.

Por otro lado, dentro del país hay mucha competencia entre los diversos fabricantes japoneses de un mismo producto. Por ejemplo, hay más de nueve fabricantes de automóviles, más de cinco de televisores, más

de cinco de fotocopiadoras, etc.. Japón tiene dentro de su mercado más competidores para un mismo producto que cualquier otro país en el mundo. Hay demasiadas empresas japonesas que fabrican un mismo producto.

Esta sobrecompetencia ha sido posible en parte por el grado de protección interna acordada, pero también se debe a que cada Zaibatsu, o ahora Keiretsu, quería tener su propio fabricante de los principales productos. No obstante, desde fines de la década de los 90 se ha visto que demasiadas empresas en un sector específico no son eficientes y algunas se están uniendo entre ellas, incluso empresas de diferentes Keiretsu. Un ejemplo reciente es el caso de la unión del Banco Sumitomo (del grupo Sumitomo) y del Banco Sakura (del grupo Mitsui).

¿Qué tipo de sistema político tiene Japón?⁽¹⁰⁾

En primer lugar hay que recordar que Japón tuvo hasta 1868 un régimen político y económico caracterizado como feudal. Específicamente, durante el periodo Tokugawa (1603 a 1868) de dominio de la clase militar (samurai), en lo político el poder estaba en manos del Shogun (el general japonés) y la elite militar que lo acompañaba. El Emperador y su Corte, que vivió en todo este periodo en Kioto (a diferencia del Shogun que vivía entonces en Edo, ahora llamado Tokio), sólo tenía un poder nominal y prácticamente refrendaba las decisiones que tomaba el Shogun. Japón estaba dividido entre 260 a 270 provincias o dominios (Daimyos) en todo este periodo. En teoría, el Shogun de la familia Tokugawa, que dominó Japón durante todo este periodo (de ahí el nombre de periodo Tokugawa), tenía que consultar las decisiones políticas y económicas con los otros Daimyos (llamados también Señores Feudales, que vivían en su propio castillo y tenían sus propios soldados), pero en la práctica el Shogun Tokugawa y sus aliados, que tenían el mayor poder económico (pues en sus dominios contaban con la mayor cantidad de tierra cultivable y población) tomaban las decisiones de por sí y ante sí.

Por supuesto, durante todo este tiempo no hubo ninguna participación en ningún tipo de decisión de los demás estamentos de la sociedad japonesa la que estaba dividida estrictamente en 4 clases sociales (los samurais, los campesinos, los artesanos y los comerciantes). Por encima de ellos estaba el Emperador y su Corte que vivía en un mundo aparte en Kioto, prácticamente sin injerencia en las decisiones políticas.