



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

35
2ej

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

EL EXPANSIONISMO ECONOMICO DE JAPON:
GENESIS Y DESARROLLO DE LAS SOGO SHOSHA
(COMPAÑIAS GENERALES DE COMERCIO)

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES

P R E S E N T A :
JUAN FELIPE LOPEZ AYMES



CIUDAD UNIVERSITARIA MEXICO D.F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi familia y especialmente a mis padres

A la tropa scout "Syana Nochipa" y al clan de Rovers "Feheexva"

A mis amigos, compañeros y colegas

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	I
INTRODUCCIÓN	II
1. INTERPRETACIÓN TEÓRICO-HISTÓRICA DEL CAPITALISMO JAPONÉS: GEOPOLÍTICA Y GEOECONOMÍA DE JAPÓN	1
1.1 Sobre la Geopolítica	1
1.2 Sobre la Geoeconomía	7
1.3 Los parámetros geopolíticos y geoeconómicos aplicados a Japón	9
2. BREVE SEMBLANZA DEL CAPITALISMO JAPONÉS	17
2.1 La consolidación del Estado japonés y la circulación de las élites	18
2.2 Ruptura del feudalismo y consideración de la opción capitalista	37
2.3 Expansionismo japonés (primera fase): hasta la segunda Guerra Mundial	46
2.4 Periodo de posguerra	52
2.4.1 Ocupación estadounidense	52
2.4.2 Reconstrucción y reestructuración	58
2.5 Crecimiento económico acelerado	62
2.6 El expansionismo japonés (segunda fase): la empresa transnacional	63
3. CARACTERÍSTICAS Y PECULIARIDADES DE LAS SOGO SHOSHA (COMPAÑÍAS GENERALES DE COMERCIO)	69
3.1 Clasificación	70

3.2 Capacidad de acción	77
3.2.1 Margen de ganancias	85
3.2.2 Relación con las grandes empresas manufactureras	86
3.3 Estructura	87
3.3.1 Estructura financiera	87
3.3.2 Estructura organizativa	89
3.3.3 Toma de decisiones	92
3.3.4 Oficinas en el exterior	95
3.4 Educación, capacitación y ascenso	97
3.5 El factor cultural como elemento integral y articulador	101
3.5.1 La jerarquía	102
3.5.2 Empleo vitalicio	103
3.5.3 Sentido de colectividad	104
3.6 Servicios que presta	105
3.6.1 Desarrollo de recursos	106
3.6.2 Transportación	107
3.6.3 Servicios de información	108
3.6.4 Planeación y organización	111
3.6.5 Estudios de mercado	111
3.6.6 Transferencia de tecnología	112
3.6.7 Servicios financieros	112
3.6.8 Función de Inversionista	113
3.6.9 Absorción de riesgos	114

3.7 Capacidad de adaptación	115
4. IMPORTANCIA DE LA SOGO SHOSHA EN EL PROCESO ECONÓMICO JAPONÉS	119
4.1 La <i>Sogo Shosha</i> como elemento de explicación en el modelo de desarrollo económico japonés	119
4.1.1 En el éxito comercial	122
4.1.2 En la articulación del proceso productivo industrial (servicios integrados de negocios)	126
4.1.3 En la supervivencia de la pequeña y mediana industria	129
4.2 La <i>Sogo Shosha</i> como elemento de explicación de la dinámica japonesa en sus relaciones internacionales y de su política exterior	134
4.3 La <i>Sogo Shosha</i> como elemento de transición	140
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	159
ANEXO I	175
ANEXO II	177
BIBLIOGRAFÍA	184
HEMEROGRAFÍA	186
ENSAYOS Y OTRAS PUBLICACIONES	187
ENTREVISTAS	188

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a las muchas personas que han aportado ideas e información a esta tesis y también a aquellas que de alguna forma se involucraron con la realización de la misma como Juan Felipe López Martín, Patricia Aymes Watson, la familia Aymes Magallanes, Felipe Ávila Marcué, Alfredo Romero, Alejandro Mújica Zapata, Alfredo Couturier, Rafael Díaz Perucho, Fernando Kato, Anderson Zenteno, Gustavo Turati, Ethel Lozano, Martha Díaz Silva, Jazmine Benitez López, Gustavo Guevara Reyes, Diana Segura Martínez y mis amigos de la Coordinación de Relaciones Internacionales. Por la valiosísima aportación de dudas y correcciones he contraído una feliz deuda de gratitud con Daniel González Marín, quien fue la segunda persona que aprendió algo con esta tesis... la primera fui yo.

INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de las Relaciones Internacionales son los hechos, fenómenos y procesos sociales que se producen en la sociedad internacional. La convergencia de la totalidad de estos elementos constituyen una problemática muy compleja. Es por esta razón que la construcción del conocimiento en este campo de estudios requiere de una perspectiva interdisciplinaria lo cual entraña recurrir a todo el bagaje de las ciencias humanas como la Historia, la Ciencia Política, la Economía, la Geografía, la Sociología, el Derecho, etc. para la interpretación integral de todos estos procesos y fenómenos cuyo carácter posee repercusiones a escala mundial. El conocimiento, análisis, comprensión y explicación de dichos procesos y fenómenos obliga al internacionalista a tener una visión clara y completa de la realidad internacional y le impone la tarea de desarrollar perspectivas de análisis concreto con el fin de coadyuvar a la toma de decisiones en la práctica profesional.

Como cualquier aproximación al conocimiento, ésta se puede hacer de varias maneras. En el caso de las Relaciones Internacionales, como parte de las Ciencias Sociales, es factible profundizar en el entendimiento de los fenómenos y procesos mediante el análisis de las acciones de los actores que interactúan en el escenario mundial. Se consideran como actores de las Relaciones Internacionales a aquellos sujetos o agrupaciones humanas cuyas actividades se desarrollan en un espacio muy vasto que trasciende las fronteras nacionales.

Entre éstos figuran de manera especial: los Estados, los Organismos Intergubernamentales (OIG), los Organismos No Gubernamentales (ONG), las empresas multinacionales, los sindicatos internacionales y la opinión pública internacional, entidades que, por su capacidad de organización contribuyen al desarrollo de las relaciones internacionales en diversos ámbitos: económico, político, ideológico, humanitario, ecológico, cultural, científico, tecnológico, etc.

Por muy largo tiempo, el foco de atención en los estudios internacionales ha sido el Estado. Empero, actualmente se ha revertido como resultado de la transnacionalización y complejidad de los procesos políticos, económicos y sociales que han exigido la reorganización de la sociedad internacional, así como una participación más activa de otros actores. Estas condiciones rebasan la tradicional preponderancia del Estado.

Esta es la razón que ha llevado a poner nuestra atención en el estudio de la participación de otro tipo de actores cuya especificidad requiere de precisar el ámbito de estudio y sus requerimientos disciplinarios. El caso escogido para cumplir con el propósito de este trabajo, consiste en interpretar el expansionismo económico de Japón a través del papel central que en él ha desempeñado un tipo japonés de empresa transnacional denominada *Sogo Shosha*; Compañía General de Comercio.

Del análisis de la génesis y desarrollo de las *Sogo Shosha*, se desprende que éstas, junto con los bancos, resultan ser el núcleo de los grandes conglomerados financiero industriales de Japón, desde los que se ejerce una

importante acción económica hacia el interior y el exterior. Los orígenes de estas empresas se enmarcan en dos momentos: la ruptura del feudalismo japonés, una vez unificados los feudos bajo la hegemonía de los Tokugawa en el siglo XVII, y los inicios de la transformación política, social y económica de Japón a partir del siglo XIX.

Las actividades naturales de las Sogo Shosha son las relativas al comercio internacional y su importancia radica en mantener un suministro estable de materias primas -de las cuales Japón tiene un escaso inventario- y contar con los canales de distribución necesarios para colocar los productos manufacturados en el mercado internacional. Por ello es de interés nacional para el sustento del capitalismo de Estado japonés, la incorporación de métodos efectivos de organización de la producción y el desarrollo de extensas redes de suministro y distribución, en donde las compañías generales de comercio han centrado sus acciones.

El cumplimiento del propósito de obtener la riqueza de regiones económicas situadas en ultramar y asegurar su disponibilidad, entraña, a su vez, la formulación de una estrategia capaz de articular las diferentes fuerzas que operan dentro y fuera de Japón, lo cual requiere para su comprensión del acopio de diversos elementos vinculados a ciertas reglas y principios de la Geopolítica y la Geoeconomía.

Los fundamentos geopolíticos implican, por su parte, el conocimiento de varios factores históricos y geográficos para poder realizar el análisis de los

procesos endógenos y exógenos de Japón a partir de los binomios tiempo-espacio y tierra-poder (o riqueza-poder). Los conceptos que se derivan de esta perspectiva son aquellos relativos a la posición, la extensión, los recursos naturales, la demografía, la infraestructura de las comunicaciones, la tecnología, etc., y al valor que las condiciones internacionales les otorgan en un momento determinado.

Desde el punto de vista de la Geoeconomía -que no es ajena a las relaciones políticas- se establece la mutua influencia entre los sujetos económicos y la realidad geográfica para deducir la mejor forma de armonizar los factores de la producción (tierra, trabajo, capital y organización) que se encuentran en permanente desequilibrio. Dicho desequilibrio antecede la actitud expansionista de Japón y obvia la importancia de fomentar a los agentes que contribuyan al aprovechamiento de esta situación para asegurar su supervivencia como Estado.

Las condiciones geopolíticas y geoeconómicas de Japón influyen de manera determinante en los procesos históricos y las relaciones internacionales de este país. Asimismo, la Geopolítica y la Geoeconomía -como doctrinas- han servido para el diseño de políticas por parte de la élite dirigente y así poder instruir a sus agentes para la satisfacción de sus objetivos. Como modelos teóricos pensamos que éstos pueden ayudarnos en la explicación de las acciones hacia el exterior del Estado japonés y las de algunos de sus integrantes, tales como los grandes conglomerados financiero-industriales y las compañías generales de comercio, el objeto de nuestra investigación.

Por otro lado, además de poseer las características propias de empresas multinacionales, las *Sogo Shosha* revisten ciertos rasgos que las hacen diferentes de otras comercializadoras. Su origen y organización, la complejidad de sus operaciones, su tamaño y las diversas actividades en las que se involucran, marcan los puntos de distinción entre éstas y el *modus operandi* de sus homólogas en otros países.

Este indicio permite destacar la importancia de realizar el presente estudio, porque de acuerdo a nuestras indagaciones, el observador mexicano que por primera vez se enfrenta al estudio de los procesos históricos relativos al éxito económico de Japón, se encuentra con que la mayoría de las publicaciones a su alcance giran en torno a la tradición cultural-ideológica (confuciana), a la simbiosis empresarios-gobierno, a la presencia de un Estado fuerte, a la organización o a la inteligencia "privilegiada" de su raza. Naturalmente, no pretendemos refutar tales explicaciones, sino señalar la necesidad de vincularlas con los contextos histórico y geopolítico, para evitar caer en mistificaciones y visiones erróneas de la realidad japonesa y de sus relaciones con el exterior.

El análisis de las *Sogo Shosha*, bajo la perspectiva de las Relaciones Internacionales como disciplina científica, precisa de ser ampliado con el concurso de la Geopolítica y la Geoeconomía, cuyos fundamentos teóricos permiten lograr una visión más completa de la influencia e importancia que sus acciones revisten tanto en los procesos endógenos como exógenos del Estado japonés.

Dicho de otra manera, el estudio de estas empresas es fundamental para la explicación del proceso de expansión económica de Japón, debidamente acompañada por la consideración de otros factores que construyen y condicionan la realidad, como son las relaciones de poder entre los grandes intereses internacionales y la capacidad de consolidar un modelo de desarrollo acorde con esa realidad.

Descubrir el significado de esta experiencia y comprender completamente su origen y características, son elementos substanciales para examinar la aspiración de ver en las *Sogo Shosha* un modelo susceptible de ser adaptado en México.

Esta idea merece ser discutida, ya que, desde nuestro punto de vista, ningún modelo puede ser mecánicamente transplantado de una sociedad a otra para esperar los resultados exitosos de sus precursores. Cabría aclarar que ello ni siquiera ha sido factible para los mismos japoneses, quienes han tenido que someter sus conocimientos y aprendizajes al rigor del tiempo y del error, así como a diferentes sistemas sociales y estructuras económicas, incluso las no capitalistas. Empero, en la riqueza de esta experiencia radica parte de su éxito: asimilar la aportación de lo extranjero y adaptarse a las circunstancias.

Como reflexión final quisiera señalar que el proceso seguido en la realización de la presente investigación, me permite afirmar el significado que esta experiencia ha tenido para mi formación profesional. La búsqueda de todo este cúmulo de conocimientos me ha permitido trazar una prospectiva a través de

la cual podrían construirse criterios de comparación susceptibles de ser desarrollados en ulteriores investigaciones. Con ello espero satisfacer mi interés futuro de contribuir a la formación de un tipo de empresas mexicanas especializadas en el comercio exterior.

La investigación persiguió los siguientes objetivos:

a) analizar el proceso histórico de la modernización japonesa en el que a partir de la conjugación de elementos internos y externos el Estado japonés creó un modelo de desarrollo capitalista del que las *Sogo Shosha* han sido una pieza fundamental en el marco de las relaciones comerciales.

b) Examinar el papel jugado por las *Sogo Shosha* en lo relativo al vínculo Estado-empresa privada y su contribución a la política industrial y de comercialización.

c) Explicar las acciones de las *Sogo Shosha* a través de su estructura y funcionamiento.

d) Explorar sobre la posibilidad de implantar un modelo similar de compañías comercializadoras japonesas en México, tomando en cuenta que las *Sogo Shosha* son producto de un proceso histórico particular.

Las hipótesis planteadas fueron:

a) Las *Sogo Shosha* han sido uno de los actores determinantes en la consolidación del modelo industrializador y del expansionismo económico japonés.

b) Las *Sogo Shosha* se han identificado con los objetivos de seguridad nacional y supervivencia del Estado japonés al fungir como abastecedores de materias primas, distribuidores y articuladores de la economía nacional y regional, en el marco de una planeación estratégica nacional.

c) Las características del modelo de las *Sogo Shosha* poseen elementos susceptibles de ser adaptados a la práctica comercial de un país como México. Estos elementos se relacionan con la formación de grupos financieros e industriales, así como con políticas específicas de apoyo al comercio exterior.

Los objetivos y la demostración de las hipótesis se exponen y verifican en tres grandes apartados:

1) una interpretación teórico-histórica del capitalismo japonés y de la evolución de las comercializadoras desde el periodo *Meiji* hasta los primeros 30 años posteriores a la segunda Guerra Mundial. Esta parte se divide en dos capítulos. El primero es un ensayo teórico conformado por aspectos esenciales de la doctrina geopolítica y geoeconómica con el objeto de ubicar los procesos económicos, políticos y sociales de Japón en el tiempo y en el espacio. En el segundo capítulo se hace una breve semblanza del capitalismo japonés y se discierne sobre cómo la élite en el poder dio unidad a los elementos aislados en torno al Estado hacia la búsqueda de su consolidación, y de cómo Japón se convirtió en una pieza importante del engranaje capitalista mundial bajo sus propias especificidades.

2) El segundo apartado (capítulo tercero) se concentra en la clasificación de las *Sogo Shosha* en atención a sus características y funcionamiento. Con el propósito de conocer las peculiaridades de estas empresas, este apartado pretende ser, más que analítico, descriptivo, de manera que nos permita conocer las peculiaridades de estas empresas.

3) Una vez establecido el contexto de su origen y su modo de operación, en el tercer apartado (cuarto capítulo) se examina el impacto e importancia que las *Sogo Shosha* han tenido en el modelo económico japonés y en el marco de sus relaciones con el exterior.

Por último, se desprenden todos aquellos elementos cuya aplicación mereciera ser considerada para la constitución de un proyecto de comercializadoras mexicanas capaces de participar con éxito en las relaciones económicas internacionales. Esta reflexión queda integrada en las conclusiones.

En la realización de la investigación utilizamos básicamente apoyo bibliográfico. La hemerografía se concentró en revistas, en su mayoría especializadas en temas económicos. El contenido de la tesis se complementó con algunas entrevistas a funcionarios de entidades japonesas establecidas en México y también personas de la iniciativa privada y académicos. Las entrevistas contribuyeron a la indagación sobre el modo de operación e historia de las comercializadoras japonesas y sobre algunos intentos de establecer el modelo en México.

1. INTERPRETACIÓN TEÓRICO-HISTÓRICA: GEOPOLÍTICA Y GEOECONOMÍA DE JAPÓN

La comprensión de la estructura y funcionamiento de las *Sogo Shosha*¹ y el papel que han jugado en la economía japonesa, requiere de una revisión del proceso de transformación histórica ocurrida desde mediados del siglo pasado, la cual ha estado vinculada con elementos de índole geopolítico y geoeconómico.

En este sentido, Japón es resultado de una concatenación de procesos cuyas dimensiones espaciales y temporales son producto de sus condiciones geográficas y de su historia.

Éste es el trasfondo que se busca explicar en este capítulo, por lo cual se harán algunas referencias teóricas en relación a la Geopolítica y la Geoeconomía. Mientras que en el segundo capítulo se ocupará de hacer una semblanza de la experiencia capitalista japonesa. Todos estos elementos conforman el contexto desde el cual se habrá de explicar nuestro objeto de estudio.

1.1 Sobre la Geopolítica

Existen varias definiciones de Geopolítica.² Cabe acotar que algunas han asumido posiciones deterministas,³ con una carga ideológica que favorece ciertos

¹ La palabra *Sogo Shosha* proviene de *Sogo* cuyo significado es "general", "síntesis" o "integración de elementos" y *Shosha*, palabra compuesta por la primera sílaba de *Shoji* (que quiere decir "comercio") y la segunda sílaba de *Kaisha* (cuya traducción es "compañía"). Su significado es, entonces, "Compañía General de Comercio" o, por su traducción al inglés, *General Trading Company*. El tercer capítulo se ocupa ampliamente de este tipo de empresa.

² Fluvio Atliña, en su reseña sobre las definiciones que en torno a esta doctrina se han vertido, dice que la Geopolítica "trata de encontrar los lazos que unen los eventos políticos con la tierra y

pretende señalarle a los Estados las directrices de la vida política, tomada de un estudio geográfico-histórico de los hechos políticos, sociales y económicos, y de su relación. La conducta política y la capacidad militar pueden explicarse y preverse en el ambiente físico. Este influjo puede llegar a determinar la tecnología, la cultura, la economía de los Estados, su política interna y externa y las relaciones de poder entre los mismos." N. Bobbio. *Diccionario de Política. Tomo I, Siglo XXI Editores, México, 1981, p. 742.* Asimismo, la Geopolítica se sirve de otras ciencias como la Ciencia Política, la Historia, la Geografía, la Economía, y la Sociología para nutrir y complementar sus propios principios doctrinarios que tienen "como principal objetivo científico la interacción TIERRA-PODER." H. Gómez. *Teoría y Doctrina de la Geopolítica*, Ed. Astrea, Buenos Aires, 1977, p. 62.

³ Es tarea obligatoria mencionar, aunque sea de paso, las contribuciones que otros autores han hecho a la disciplina que nos ocupa. Entre las corrientes geopolíticas destacan las de sus precursores, siendo F. Ratzel (n. 1844) el padre y referencia de los demás. A éste se atribuye el concepto de "espacio vital" que, a la postre, se convirtiera en fundamento expansionista de las potencias europeas. H. Mackinder (n. 1861), instituyó el concepto "heartland", identificado como una región ubicada en el Este europeo. Ésta era un área central (pivote) de la "gran isla" (Europa y Asia o Eurasia) y desde la cual podría dominar no sólo a esta región, sino al mundo. Sin embargo, sus planteamientos no fueron ciertos o suficientemente claros como para dirigir las acciones destinadas a su control por parte de las potencias, ya que ninguna ha logrado demostrar la tesis del británico. Por su parte, el también alemán K. Haushofer (n. 1869), tomando algunas ideas de la escuela de Mackinder, recorrió el heartland hacia el occidente ubicándolo intencionalmente sobre tierras germanas, atribuyéndoles la misión de dominar la panregión euroasiática y, posteriormente, el mundo. Haushofer hace importantes contribuciones al destacar la importancia estratégica de las islas y presta gran atención al fenómeno japonés, el tema de su tesis doctoral. R. Kjellén, nacido en Suecia en 1864, también es considerado progenitor de la Geopolítica. Como admirador de Ratzel, también contribuye a los aspectos relacionados con el espacio vital. El almirante estadounidense Mahan observó en el mar el camino comercial por excelencia y le dio un valor preponderante en las relaciones económicas y políticas internacionales.

Todos ellos hacen aportaciones para la definición de conceptos que hoy día utilizan quienes estudian la Geopolítica. En términos generales, dedicaron sus reflexiones al análisis del poder en relación al espacio y refiriéndose a los aspectos geográficos como determinantes de los grupos políticos, pero especialmente de los Estados. El contexto en el que las tesis geopolíticas crecieron se caracteriza por un cambio en los procesos de colonización de fines del siglo XIX y principios del XX. Éstas, más que tratar de explicar los procesos históricos relacionados con los geográficos, tendían a formular preceptos de acción para las dirigencias estatales. Los fundadores de la doctrina, algunos con puestos militares, académicos o gente de gobierno, eran naturalmente estrategas, por lo que la Geopolítica servía (y sirve) como herramienta del poder tanto para su ejercicio como para la justificación de los actos del aparato estatal. Estos hombres, ideólogos del poder y predecesores de los realistas políticos, no pudieron -aunque dudamos que lo hayan intentado- apartarse de los valores y obligaciones patrióticas que su nacionalidad les imponía. Por este determinismo-absolutista- su talento perdió objetividad y sus predicciones resultaron falaces al favorecer en ellas a su propia patria. Sin embargo, los conceptos vertidos, si bien han sido útiles para cada Estado y sus estrategias y diseñadores de política exterior, no pueden convertirse en directrices uniformes ni universales, mucho menos rígidas al tiempo o a la conjugación de fuerzas.

Muchas de sus proposiciones han sido desechadas debido a su obsolescencia, otras por no haberse podido demostrar en la práctica. En su mayoría, han recibido el repudio de la opinión pública y la sociedad internacional por las consecuencias que tuvieron los métodos militares para lograr los fines (como la expansión del espacio vital o el dominio de ciertas regiones y sus recursos). Los avances tecnológicos, por su parte, han propiciado el derrumbe de tesis como, por ejemplo, la seguridad de las islas. Por otro lado, se han encontrado medios de dominación alternativos como la dependencia económica o las influencias culturales-ideológicas por el gran alcance de los medios de comunicación. Éstos son algunos factores que considera la Geopolítica moderna.

intereses y, por lo tanto, el deseo excesivo o el claro objetivo de utilizarla para justificar acciones de política exterior de las grandes potencias.

Nos parece, sin embargo, que la Geopolítica no debe reducirse sólo a una doctrina de dominación, sino que los conceptos y parámetros que de ella emanan pueden utilizarse como: a) modelo teórico para explicar los fenómenos de política internacional desde un punto de vista histórico respecto a las relaciones de poder entre dos o más Estados. En este sentido, el análisis de los hechos tiene que visualizarse a la luz del momento histórico y de los intereses explícitos e implícitos de los países capaces de extender su poder más allá de sus fronteras. Dichos intereses pueden ser de carácter político y/o económico, y sus significados provienen de una necesidad de ejercer el control sobre los espacios estratégicos para su seguridad o para su expansión y dominio económico; b) también son útiles sus planteamientos sociológicos, con los cuales se pueden hacer interpretaciones sobre el carácter de una nación a partir de las especificidades geográficas en las cuales se desarrolla, y c) ciertamente como herramienta para el internacionalista cercano a las actividades de toma de decisiones en política exterior o cuyo desempeño profesional se ubique en entidades de proyección internacional. En este caso, el uso de la Geopolítica y su derivado, la

Por lo anterior, a las influencias geográficas debe asignárseles un valor relativo y no inexorable. Se balancea con los valores políticos y humanos. Además, las concepciones de espacio y posición no pueden ser valoradas aisladamente, sino en relación con el tiempo; es decir, con la historia. Al unir ambos conceptos con el de la historia no hace sino acentuar el papel del hombre como protagonista del hecho político, asignándole la posibilidad de modificar el medio por obra de la inteligencia, cfr. H. Gómez. *Ibid.*, pp. 99-118; P. Celerier. *Geopolítica y Geoestrategia*, Ed. Pleamar, Buenos Aires, 1983, pp 13-20; E. de Mateo. "De la Geopolítica a la Geoeconomía: una lectura del siglo XX", en *Revista de Comercio Exterior*. Bancomext, México, octubre, 1993, pp. 974-978.

Geoestrategia, revisten una importancia nodal en cuanto a la planeación, diseño de estrategias y conducción de gobierno.

En estos casos, el espacio tiene una significación en la medida en que el hombre lo habita y lo utiliza. No obstante, se asume al poder de los Estados⁴ como su principal manifestación mediante las siguientes referencias fundamentales⁵ del binomio "tierra-poder":⁶

- la *superficie y estructura física* (tamaño, configuración, tipo de fronteras, clima, recursos naturales disponibles territorio continental o insular⁷);

⁴ Hans Morgenthau, uno de los principales precursores de la teoría del Realismo Político aplicada al estudio de la política internacional, dijo que "los factores estables del poder nacional son la geografía, los recursos naturales, la población y el carácter nacional. Es decir, aquellos que no admiten modificaciones en el tiempo o que varían en forma poco significativa. En cambio, los factores mutables, que son aquellos que pueden variar significativamente en lapsos muy cortos, incluyen la capacidad industrial, la preparación militar, la moral nacional y la capacidad del gobierno." H. Gómez. *Op. cit.* p. 58.

⁵ Varias de estas referencias se interrelacionan profundamente, dando como resultado cierta revoltura de factores considerados por los autores consultados. Esta situación puede generar cierta confusión en las definiciones, ya que no distingue una sistematización conceptual homogénea, integrándose, en ocasiones, factores que algunos estudiosos colocan por separado y en planos iguales. Por ejemplo, Del Peón dice que "la posición es una coordenada de valor múltiple del espacio geográfico (natural) en que su actividad se desarrolla." Según Del Peón la posición queda determinada por los siguientes elementos: configuración, clima, hidrografía, orografía, recursos naturales, extensión. En nuestro caso incluímos la mayoría de estos factores en otra clasificación porque nos parece que en ella quedan contenidos de manera más conveniente a nuestros propósitos, ver L. del Peón. *Geopolítica y Geoestrategia*, El Ateneo, México, 1982, p. 20.

⁶ H. Gómez. *Op. cit.*, p. 62.

⁷ Encontramos una definición bastante aceptable que trata de las características físicas de insularidad, lo cual nos será útil para el posterior análisis del Japón y las *Sogo Shosha*. Pierre Celerier dice que las "islas, posiciones marítimas absolutas, son posiciones aisladas de ciertas regiones del continente por una zona que interrumpe las comunicaciones terrestres normales, no pueden, por consiguiente, mantener relaciones con el resto del mundo sino por mar o aire.

"La posición insular ofrece la posibilidad de ser a la vez una posta como tierra de escalas marítimas y aéreas, un centro de irradiación libre de elegir el punto de aplicación de su potencia según los acontecimientos, en fin, un territorio naturalmente defendido y amenazante para el continente vecino, cuya posición le permite representar a menudo el papel de árbitro.

"La historia muestra que estas ventajas geográficas son poca cosa si el pueblo insular no posee las cualidades que son necesarias para explotarlas. Pero Japón y sobre todo Inglaterra testimonian lo que puede ser el papel de una potencia insular. En este papel de árbitro frente a Europa, Inglaterra basó la mayor parte de su poder luego que, al cesar de querer extenderse territorialmente en el continente, en el siglo XVI, tomó conciencia de su vocación marítima. Dueña de los mares y no teniendo que temer más que la formación de una potencia naval concurrente

- la *posición geográfica* actual y potencial, absoluta y relativa (concepción relativa al "valor" que un lugar tiene para el conjunto de intereses internacionales). Su importancia se refiere al comercio -economía en general- y a la guerra. Una posición significa "una posición de control" y esto significa interferencia intencionada. Una posición "estratégica ventajosa" lo es en tanto referida a una parte: la que la usufructúa, en la que se presenta la relación fundamental espacio-hombre,⁸

- la situación con respecto a las *comunicaciones* marítimas, terrestres o aéreas. Un país es tanto más gobernable cuanto más y mejores sean sus comunicaciones (complemento forzado por la *posición* para que ésta tenga significado geopolítico). En este sentido deben considerarse elementos como: los caminos, vías férreas, aviación, el litoral,⁹ la flota mercante y naval. Según Mahan, la necesidad de comercio exterior da origen a las marinas mercantes y, el de éstas, a las de guerra para su protección;¹⁰

por parte de la nación que dominara en Europa, libre en elección de sus aliados, intervenía reagrupando a los menos fuertes para contener al más amenazante. Al obtener así el equilibrio y reforzarlo por la multiplicación de pequeñas naciones, Inglaterra tenía las manos libres en ultramar para sus conquistas y su comercio." P. Celerier. *Op. cit.*, pp. 22-23. En la búsqueda de modelos adaptables a la situación japonesa en los albores de la Era Meiji, hubo particular atención a la semejanza entre Japón y la Gran Bretaña en cuanto a su capacidad potencial y su condición física de insularidad, ver F. Gibney, *Five gentlemen of Japan*, Charles E. Tuttle, Tokio, 1973, pp. 100-102.

⁸ L. del Peón. *Op. cit.*, pp. 36-37.

⁹ El litoral es un elemento fundamental para el acceso al mar. El almirante estadounidense Alfred Thayer Mahan considera al mar como un "gran camino", o como una vasta extensión de propiedad común por la que el hombre puede trasladarse en todas direcciones, aunque la experiencia y los estudios marinos hayan establecido rutas que facilitaran los trayectos. "El uso y dominio del mar, dice Mahan, no es más que uno de los medios que pueden emplearse para verificar los intercambios de productos, merced al cual se acumulan las riquezas". H. Gómez. *Op. cit.*, p. 115.

¹⁰ *Ibid.*, p. 107.

- los *cambios* operados en la *situación mundial* o regional, debidos al aumento o disminución en el poder, en una o varias naciones. El medio geográfico-político que refiere su esquema sólo al parcelamiento político del orbe en Estados, no es suficiente para dinamizar el espacio que los contiene, es necesario considerar la búsqueda del poder entre los actores de las relaciones internacionales y las formas de repartición de las áreas de influencia;

- los *antecedentes* histórico-geográficos, y el papel que ellos representaron en la política exterior;

- la *competencia* entre los Estados por lograr una firme base de sustentación en el orden regional o mundial (política, económica, ideológica), y la *tendencia hacia estructuras internacionales más amplias*, determinadas por el proceso de formación de bloques, integración regional o continental;

- el factor *población*, como elemento valorizador dado por la calidad cantidad relativa, cultura y distribución demográfica;

- las *estructuras políticas y sociales*. Cada estructura, aún cuando se inspire directamente en otra, adquiere y conserva algunos rasgos que le son propios y le confieren su personalidad; las estructuras sociales se basan en el régimen político y la organización económica, pero también en la historia, las tradiciones, costumbres y creencias de un pueblo;¹¹

- la *capacidad* de desarrollo técnico-científico, potencial industrial, recursos financieros y balanza comercial. El equilibrio y articulación de estos factores

¹¹ P. Celerier. *Op. cit.*, p. 31.

puede colocar al Estado en una situación ventajosa junto a otros Estados y le confiere mayor margen de maniobra para aprovechar los desequilibrios ajenos, y

- la consideración del *tiempo* geopolítico y la historia.¹²

En síntesis, el potencial nacional sustantivo de un país, en un tiempo dado, está determinado por tres categorías que son: primera, las condiciones geoeconómicas y geoestratégicas; segunda, el equilibrio de poder internacional y, tercera, la organización y estructura del Estado.

Por ahora, trataremos a la Geopolítica como un instrumento de aproximación hacia los hechos históricos en Japón, utilizando los parámetros que nos ubiquen en su realidad espacial.

1.2 Sobre la Geoeconomía

La Geoeconomía,¹³ junto con la Geopolítica, nos servirá para analizar la dinámica de los grupos humanos sobre la tierra, en cuanto se refiere a la dominación política y económica del espacio.¹⁴ Así que la Geoeconomía establece la mutua influencia entre los sujetos económicos¹⁵ y la realidad geográfica para deducir la

¹² Prólogo de Osiris Gil Villegas, en H. Gómez. *Op. cit.*, pp. 17-18; P. Celerier. *Op. cit.*, pp. 19-31; L. del Peón. *Op. cit.*, Cap. 1.

¹³ La Geoeconomía es la disciplina científica encargada del "estudio y regulación de las posibilidades económicas de la geografía". L. del Peón. *Ibid.* p. 26. En la actividad económica intervienen varios actores, y uno de los más importantes son las firmas multinacionales.

¹⁴ El espacio económico lo será siempre y cuando tenga alguna significación para los sujetos económicos en cuanto al mercado, la distribución de los factores de la producción o en su relación con otros espacios, sobre todo aquellos factores referentes a las comunicaciones.

¹⁵ El Estado, el mercado y las empresas multinacionales -que definiremos en breve- son los más importantes.

mejor forma de armonizar los factores de la producción (tierra, trabajo, capital y organización) que se encuentran en permanente desequilibrio.

La Geoeconomía puede explicarse en términos de:

- a) Recursos naturales (flora, fauna, tierras cultivables, minerales, hidrocarburos, hombre)
- b) Industria (infraestructura y tecnología)
- c) Comercio
- d) Comunicaciones
- e) Agricultura¹⁶

Las acciones cometidas por el Estado y por sus agentes¹⁷ hacia el exterior se dirigen a la búsqueda de la riqueza o a la explotación de los factores de la producción que favorezcan la reproducción del capital en beneficio de ambos.

Desde este punto de vista se puede deducir que el problema de la búsqueda de los distintos espacios económicos es un problema de poder y control; es decir, de relaciones de dominación y de dependencia. En este sentido, es tarea del Estado mantener las rutas abiertas a los mercados y coadyuvar a su expansión. Ello requiere de una labor política o del uso de la fuerza por parte de este actor. Es en estas condiciones cuando las acciones de política exterior adquieren significado geopolítico, no sólo para satisfacer necesidades de defensa y seguridad nacional, sino también para establecer posiciones de control económico.

¹⁶ L. del Peón. Op. cit., p. 26.

¹⁷ Sus firmas multinacionales, para nuestro caso.

Por su parte, las empresas multinacionales,¹⁸ como el actor por excelencia de la economía internacional (caracterizada por su propiedad internacional del capital y la transnacionalización de procesos económicos) serán las encargadas de articular y dinamizar los diversos espacios económicos.

1.3 Los parámetros geopolíticos y geoeconómicos aplicados a Japón

El archipiélago japonés es un largo grupo de 5 000 islas¹⁹ en forma de media luna situadas sobre el flanco noreste del Continente Asiático. La geografía de las islas es difícil para el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas. En una superficie de 369 765 Km²,²⁰ sólo el 15 por ciento del área total es cultivable (básicamente la faja costera) y sólo el 4 por ciento de está formado por prados y

¹⁸ El término "empresas" denota una red de entidades de existencia real e ideal y relacionadas por vínculos de propiedad. El término "multinacional" indica que las actividades de la empresa abarcan más de una nación. Así, entenderemos como *empresas multinacionales* aquellas entidades económicas que "bajo una unidad mundial de gestión, tienen intereses y actúan en una pluralidad de países, acomodándose a las condiciones económicas sociales y legales de cada uno de ellos con el fin de conseguir la maximización de sus beneficios y la mejor defensa de sus potencialidades de nivel mundial". F. Craneil. *Las empresas multinacionales y el desarrollo*, Barcelona, 1974, CITADO EN R. Calduch. *Relaciones Internacionales*, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid, 1991, p. 309. Estas empresas gestionan y controlan actividades de producción, comercialización-distribución y financiación, involucrándose en la producción de bienes y servicios en el exterior. En la jerarquización orgánica interna existe un "centro de dirección único con capacidad decisional y alcance efectivamente transnacional" y un conjunto de unidades que integran el conjunto empresarial multinacional comúnmente denominadas filiales, sucursales y subsidiarias (su diferencia estriba en el tipo de operaciones que realizan, el grado de autonomía y la participación accionaria en el capital social en cada unidad) que obedecen a una estrategia común y única. *Ibid.*, p. 317; *Las corporaciones multinacionales en el desarrollo mundial*, ONU, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1975, pp. 13-14.

¹⁹ Cuatro de ellas forman el cuerpo principal, éstas son: Kyushu, Shikoku, Honshu y Hokkaido.

²⁰ El área ocupada por Chihuahua y Durango suman 369 100 km², la de California es de 411 015 km², mientras que Alemania ocupa 352 000 km². La gran diferencia es que la región habitable de Japón sólo corresponde a un 10 por ciento de su territorio y en él actualmente vive el equivalente a la mitad de la población estadounidense.

pastizales. Aproximadamente cuatro quintas partes de Japón están formadas por montañas que consisten en ejes volcánicos empinados y cubiertos con densos bosques. Ello obliga a que la mayoría del pueblo japonés habite los bordes de su propio país.

Estas condiciones han conducido a una diferencia regional al interior de Japón. Por un lado, en todos los grandes puertos se desarrolló una poderosa burguesía mercantil principalmente de comerciantes. La distribución de los polos regionales de actividad económica puso de relieve la superioridad de los otrora feudos costeros del mediterráneo japonés, como Jizen, Satsuma y Choshu, los más adelantados en el orden comercial y manufacturero. Con el tránsito de la economía tradicional a la economía moderna, no se hicieron esperar la acentuación de polos de las nuevas regiones económicas.²¹

Por sus carencias de recursos, Japón está obligado a importar el 99.7 por ciento de sus necesidades de petróleo, el 100 por ciento de las de níquel y bauxita, del 88 por ciento de las de mineral de hierro.²² También tiene que importar plomo, estaño, cobre y otros metales menores. En la lista se incluye potasio y fosfatos para sus fertilizantes químicos. Esta situación hace que los japoneses tengan una conciencia muy exacta de las carencias que en éstos campos tiene su isla.²³

²¹ Cf. J. Chesneau. *Asia Oriental en los siglos XIX y XX: China, Japón, India, Sudeste Asiático*, Ed. Labor, Barcelona, 1976, pp. 133-138.

²² Estos son componentes indispensables en las aleaciones para la industria acerera y, por tanto, de la industria pesada.

²³ S. Shirakawa. "Características de las empresas japonesas: teoría y práctica", en *Revista Universidad EAFIT*, N° 55, Washington, D.C., julio-septiembre de 1984, p. 98.

En cuanto a las comunicaciones, Japón cuenta con vías internas de transporte y telecomunicaciones que le permiten articular adecuadamente los procesos productivos. Su establecimiento se originó en el periodo de aislamiento -del cual hablaremos más adelante- y su eficiencia se debe a que fue diseñado para satisfacer primeramente las necesidades internas y no como fuente de materias primas para las metrópolis colonialistas europeas.²⁴

El hecho de ser el territorio japonés un archipiélago le permitió tener algunas ventajas como la protección y, asimismo, el desarrollo de un sistema de comunicaciones marítimas muy efectivo, por su acceso irrestricto al mar. Sin embargo, las grandes revoluciones tecnológicas y el dominio del espacio aéreo reducen su capacidad de defensa, aunque, en cuanto a la inmigraciones masivas sigue conservando condiciones favorables. "La insularidad de su territorio parece haber propiciado un temprano surgimiento de patrones sociopolíticos singulares que resultaron en una 'sustancia nacional' específica, hecho que se puede relacionar también con la existencia de una 'peculiaridad insular' (*shimaguni kondyoo*), actitud que parece tener una similitud funcional con el 'aislamiento espléndido' (*splendid isolation*) de Gran Bretaña."²⁵

El Mar de Japón, con un diámetro mínimo de 320 km. separa a Japón de sus principales vecinos de tierra firme: Corea, China y Rusia.²⁶ Tiene al sur el

²⁴ Japón no fue colonia de potencia alguna, lo cual le permitió establecer sus propios derroteros y sistemas de comunicaciones y transportes.

²⁵ L. Knauth. "Construcción del Estado moderno", en *Política y pensamiento político en Japón 1868-1925*, El Colegio de México, México, 1992, p. 15.

²⁶ P. Tasker. *Los japoneses de hoy*, Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1989, p. 22.

resto del continente cuyos componentes son archipiélagos y grandes islas con riquezas naturales considerables, así como masas humanas que representan un apetecible espacio económico.

No obstante su lejanía respecto a Estados Unidos, la relación con éste ha ejercido una influencia profunda sobre el desarrollo histórico de la isla. Cabe mencionar que uno de los acontecimientos más importantes registrados en la historia de Japón fue la intervención de la presión de los llamados "barcos negros" estadounidenses sobre Edo (hoy Tokio) en 1854, lo cual fue detonante de la apertura de Japón al capitalismo moderno. Asimismo, los intereses de ambas naciones han chocado y desembocado en conflictos bélicos regionales enmarcados en el contexto de una conflagración mundial. Desde la segunda posguerra hasta la actualidad, la relación bilateral ha sido excepcional debido al grado de interrelación de los intereses económicos y políticos.

La importancia de la posición geográfica de Japón para el conjunto de intereses político-estratégicos internacionales ha variado con el tiempo. Los últimos 200 años de su historia han sido determinantes para su incorporación al sistema capitalista internacional, sobre todo en los campos político y económico. El primero, como punto estratégico semineutral entre las rivalidades de las potencias europeas en la región. Desde el punto de vista económico, como mercado, aunque también como competidor.

Dicha incorporación²⁷ estuvo enmarcada por dos procesos: el relativo a la resistencia ante fuerzas externas y un proceso interno de adaptación política y económica para enfrentar dichas fuerzas sin perder su autonomía. El reto era aprovechar las rivalidades entre terceros Estados y generar las alianzas que permitieran protegerse y prepararse para asumir su independencia sin dividirse ni desgastarse en un conflicto bélico tanto interno como externo, como sucedió con China.

En el contexto resalta la presencia y la creación de intereses de las nuevas potencias que inundaban la escena regional. Francia y Gran Bretaña tendrían que enfrentarse con relativamente nuevos contrincantes: Alemania, Rusia y Estados Unidos. Japón advirtió que podía aprovechar estos influjos para equilibrar sus relaciones y permitirse un mayor margen de maniobra ante los embates colonialistas.²⁸

La guerra chino-japonesa de 1894-1895 marcó el punto de partida de violentas luchas de influencia que enfrentaron a las potencias. Estas rivalidades se habían iniciado ya en el periodo precedente (entre Francia e Inglaterra en Indochina y entre Rusia e Inglaterra en Asia Central). El Japón, vencedor, obtuvo por el tratado Shimonoseki, Taiwán y las Pescadores, una importante indemnización financiera y el derecho a construir fábricas en China (cuyo nordeste, Manchuria, se convirtió en su zona de influencia). Sin embargo, Rusia, apoyada por Francia y Alemania, lo obligó a evacuar Puerto Arturo (Kwantung), asignado a Japón por el mismo tratado. Esta fue la señal de la 'batalla de las concesiones' (1896-1902), en el curso de la cual Francia, Alemania, Gran Bretaña y Rusia,

²⁷ Gestada en la segunda mitad del siglo XIX e impulsada por el gobierno de Meiji (1868-1912).

²⁸ Gran Bretaña y Estados Unidos habían apoyado discretamente el movimiento de renovación Meiji. La apuesta británica al apoyar al grupo revolucionario era tener un enclave que contribuyera a la contención del expansionismo ruso que podría, eventualmente, conquistar las regiones pertenecientes al imperio inglés. Mientras que Francia había tratado en vano de salvar el régimen del shogun y sus pretensiones eran similares a las británicas pero ella buscaba proteger sus intereses en la zona del Pacífico, cf. J. Chesneau. *Op. cit.*, p. 43; M. Morishima. *¿Por qué ha triunfado Japón? Tecnología occidental y mentalidad japonesa*, Grijalbo, México, 1982, pp. 97-99.

vigilándose mutuamente, obtuvieron considerables ventajas políticas y económicas. Los conflictos de intereses alcanzaron su punto culminante en los primeros años del siglo XX: rivalidad ferroviaria angloamericana en China Central, rivalidad ferroviaria nipo-americana en Manchuria y, sobre todo, la guerra ruso-japonesa de 1904-1905, en la que Japón, fortalecido por su alianza con Inglaterra desde 1902, se desquitó de Rusia.²⁹

Japón, entonces, pudo explotar sus alianzas para consolidar su clase gobernante y hacer las reformas estructurales necesarias para recuperar cabalmente su autonomía.³⁰ Al iniciar el siglo XX, Japón se había insertado al grupo compacto de potencias mundiales, aunque el alcance de sus actividades era eminentemente regional. No obstante, estuvo en condiciones de generar fuerzas hacia el exterior tanto por el comercio como por la guerra.

Las prioridades geoeconómicas de Japón se ordenan: primera, el sudeste y este de Asia por razones obvias de racionalidad geográfica, es decir, por su cercanía y accesibilidad es su área natural de influencia; segunda, las relaciones con Estados Unidos y, tercera, las relaciones con Europa. América Latina ha quedado al margen de sus prioridades.³¹

La política de industrialización y la tendencia expansionista de su política de crecimiento económico tienen sustento en las propias necesidades básicas de

²⁹ J. Chesneau. *Op. cit.*, p. 30. Nota: las negritas son nuestras.

³⁰ Según Ugo Pipitone existen dos condiciones constantes en los procesos de salida del atraso, o bien, del tránsito de una sociedad tradicional a una moderna, en aquellos casos cuya transformación obtuvo resultados exitosos. "En primer lugar, en ningún país que pasó de formas arcaicas a formas maduras de desarrollo capitalista el tránsito se dio sin que, previa o simultáneamente, se dieran profundas transformaciones en las estructuras productivas agrícolas. La otra condición parecería ser que el Estado haya alcanzado niveles relativamente elevados de consolidación política interna y eficiencia administrativa." U. Pipitone. *La salida del atraso: un estudio histórico comparativo*, CIDE-FCE, México, 1994, p. 20. El segundo aspecto encaja bien con nuestra apreciación anterior.

³¹ M. Tavares. *Japón: un caso ejemplar de capitalismo organizado*, ejemplar mecanografiado, CEPAL, Brasil, 1983, p. 90.

Japón. El área económica que representaba Japón antes del comienzo de la Era Meiyi respondía con relativa suficiencia a las demandas internas. Sin embargo, la influencia de las fuerzas transnacionales³² durante el siglo XIX -acentuadas en la segunda mitad- y los propios procesos endógenos contribuyeron a la adopción de un nuevo modelo de desarrollo en este país.

Pero dicho cambio requería de la reconsideración de los elementos geopolíticos y geoeconómicos para consolidarse. Ambos aspectos fueron abordados por las autoridades japonesas con relativa congruencia quienes formularon objetivos y estrategias que por su naturaleza se interseccionan entre los dos marcos de referencia.

Los gobernantes de Japón tomaron conciencia de la posición geográfica estratégica de su país. Sabían que las riquezas naturales que su tierra proporcionaba eran insuficientes para mantener un régimen autárquico y que el proyecto industrializador requería, por un lado, de la apropiación de la riqueza del exterior y, por otro, del encuentro de mercados para distribuir sus productos y activar el circuito económico de acumulación de capital (k-m-k').

Así pues, la búsqueda de la riqueza en el exterior era forzosa para la viabilidad del proyecto industrializador. Esta condición obligaba al establecimiento

³² Para las fuerzas transnacionales, la primera significación que tenía Japón como espacio económico era la del mercado. Para ello tendrían que propiciar su funcionamiento y aumentar el poder de consumo de su población. Los acuerdos teoninos que se les obligó a firmar a los japoneses son muestra de ello ya que, entre otras disposiciones, se establecía una mínima regulación arancelaria. Casi simultáneamente, sobrevino una significación geopolítica ante la presencia ascendente de los intereses colonialistas por el control de la Isla, pues su posición es favorable para la emanación del poder en la zona del Pacífico Asiático (la cual ya estaba también en proceso de repartición) y la contención del expansionismo ruso.

de una red de abastecimiento y distribución, consecuente a los intereses de la incipiente industria nacional. El comercio exterior, por tanto, adquirió una nueva significación como actividad prioritaria para el logro de la meta gubernamental.

El instrumento central de articulación de su geoeconomía es el sistema de conglomerados industriales y dentro de ellos el papel que juegan las empresas transnacionales de comercio. Debido precisamente a sus carencias, Japón utilizó su único recurso disponible en abundancia para la obtención de los elementos necesarios para su desarrollo: su gente. Su organización y preparación -ambos resultado de una política educativa dirigida al desarrollo de las habilidades que le permitirían alcanzar sus objetivos- contienen rasgos originales, aunque muchos elementos se derivan de la adaptación de modelos no oriundos de Japón.³³ Las corporaciones japonesas multinacionales dirigen, como cualquier otra, sus visiones y operaciones geográficas en busca de optimización de recursos y procesos en el extranjero.

Este agente de la economía ocurre en un proceso de interrelación simbiótica con el Estado. No ocurre en el vacío. El Estado tiene la obligación y la necesidad de apoyar por cualquier medio al corporativismo internacional como instrumento de su poder y de su supervivencia como Estado, por lo cual el problema es un asunto de seguridad nacional.

³³ "Las escuelas primarias y secundarias se organizaron según modelos franceses, la universidad según el modelo estadounidense, los ferrocarriles y la marina según el modelo inglés, la Constitución política según la inspiración alemana y el Código Civil según el modelo Francés." U. Pipitone. *Op. cit.*, p. 157.

2. BREVE SEMBLANZA DEL CAPITALISMO JAPONÉS

El estudio de la historia de Japón nos permite ubicar en el tiempo los procesos políticos, económicos y sociales que han influido en la formación y organización de algunos actores como los grupos financiero-industriales en los que se insertan las *Sogo Shosha*. La importancia de este ejercicio radica en la oportunidad de indentificar a estos actores en los diferentes contextos y entender la naturaleza de su origen y desarrollo.

Sin embargo, dado el carácter de esta tesis corremos el riesgo que al abarcar un periodo tan largo se puede caer en simplificaciones extremas que impidan analizar con detalle dichos procesos. Por esta razón, el presente capítulo no pretende profundizar en los hechos y fenómenos de grandes periodos formativos del Estado japonés. El propósito es destacar los procesos y elementos que revisten, a nuestro criterio, un peso específico para el análisis del tema que nos interesa. Dado que el objeto de estudio son las comercializadoras, los parámetros para distinguir dichos elementos fueron básicamente considerar el desarrollo económico y político de las estructuras y las organizaciones económicas, así como su interacción con los grupos de poder.

2.1 La consolidación del Estado japonés y la circulación de las élites

La génesis del Estado japonés tiene sus raíces institucionales entre el siglo VII y VIII, periodo en el que se dio un gran paso hacia la centralización del poder. Anteriormente existía un endeble gobierno central incapaz de mantener el control sobre las familias más poderosas y cuya influencia era meramente local. La Reforma *Taika* ("Gran cambio" en 645 D.C.)¹ fue un proceso de renovación del sistema de gobierno -inspirado por las reformas de la dinastía Tang en China y las ideas políticas del Príncipe Shotoku-, cuyo objeto fue aglutinar a las fuerzas internas más importantes y así disponer del control directo de la gente y la tierra. Dicha reforma concluyó en un pacto entre los líderes de cada familia y con las clases más altas de la sociedad para integrarse a la órdenes de la Corte Imperial, a cambio de no perder sus privilegios tales como posesión de tierras y cargos hereditarios. Por ello, la reforma se reconoce como el inicio de una época de institucionalización de la aristocracia.² Entre las aportaciones más trascendentales destacan el establecimiento de una sede permanente del

¹ "Entre las provisiones del edicto de reforma, destacan las siguientes:

*1. Todas las tierras y habitaciones que hubieran pertenecido a la casa imperial o a los clanes nobles se convertirían en propiedad nacional y serían conocidas como tierras y pueblos públicos.

*2. Todo el país sería dividido en provincias (*kun*) y distritos (*gun*), para lo cual se establecerían los puestos de Gobernador y Administrador de Distrito.

*3. Habría un censo para formar un registro civil y se distribuirían tierras a todos los ciudadanos mayores de seis años.

*4. Se unificaría el sistema de contribuciones, especialmente el impuesto en forma de granos y telas." L. Knauth. *La modernidad de Japón*, UNAM, México, 1980, p. 189.

² Ver S. Ienaga. *History of Japan*, Japan Travel Bureau, Inc., Tokio, 1968, pp. 16-21; J. Hall. *El imperio japonés*, Siglo XXI Editores, colección Historia Universal, Vol. 20, México, 1975, p. 48.

gobierno en Nara -nombre por el cual se le conoce al periodo comprendido de 710 a 793- y la imposición de un soberano denominado *Tennoo*.³

La vida económica que antecedió a este periodo era elemental: los productos excedentes de cada familia se intercambiaban en un sistema de trueque. El arroz y algunas telas eran generalmente utilizados como dinero hasta que se importaron de China las primeras monedas en el periodo Nara. Mas el poder económico y político seguía perteneciendo a quienes acumulaban tierras y sometían al vasallaje a hombres para trabajarlas.

La etapa aristocrática fue un proceso de síntesis en el cual se gestaron las bases religiosas, artísticas y culturales de Japón, apegado por sus constantes contactos a la cultura china como patria cultural. Asimismo, se progresó en el área de las comunicaciones al crearse un sistema de carreteras para facilitar la supervisión de las provincias desde la capital.⁴

Sin embargo, los derroteros iniciales de centralización fueron desintegrándose a través de los siglos al observarse el aislamiento cada vez más marcado entre los miembros de la aristocracia cortesana. Las prerrogativas otorgadas a éstos, tales como la herencia de cargos la cesión de tierras de cultivo y terrenos oficiales de gobierno, el goce de exención de impuestos, amén del relajamiento en el rigor de reclutamiento de los puestos administrativos del

³ En el periodo Nara se estableció como el soberano japonés al adoptar "el título de 'hijo del cielo' (*Tenshi*) o 'soberano celeste' (*Tennoo*) y era apoyado en su legitimidad por la adopción de conceptos de mandato celestial y de gobierno mediante la virtud y la benevolencia." Por su descendencia directa de la Diosa del Sol, Amaterasu, "procuraron preservar la inviolabilidad hereditaria de la casa imperial otorgando a perpetuidad el linaje imperial." J Hall. *Ibid*, p. 44.

⁴ *Ibid*, p. 47.

gobierno, hicieron que el sistema de control se desvirtuara y cayera en desuso. La parcelación del poder en latifundios y la perenne iniquidad volvieron a ser la regla a fines del siglo X y principios del XI.

Estas condiciones propiciaron el surgimiento de unidades militares en cada provincia, originalmente con el propósito de brindar protección a los gobernadores que, para entonces, se habían convertido en meros recaudadores de impuestos. El aumento de poderes locales y la ausencia de una autoridad práctica central derivó en que la clase aristocrática terrateniente recurriera a las armas para arreglar las disputas entre sí. La fragmentación política era patente. Por ello la importancia que adquirirían las huestes militares locales comenzaba a ser mayor y naturalmente fueron ocupando los nuevos espacios de poder dejados por el agotamiento y decadencia del sistema aristocrático, encabezado al final por el clan Fudiywara.⁵

Diversos grupos militares fueron organizándose en algunas regiones a lo largo del siglo XII y acumularon poder político. En este lapso se consolidaron fuerzas representadas por el clan de los Taira (quienes controlaban las provincias occidentales) y el clan de los Minamoto (quienes controlaban vastas regiones en el este y noreste de país). Finalmente se impuso el segundo grupo y dio origen a una nueva era y tipo de organización sociopolítica. Yoritomo Minamoto (1147-1199) forjó las bases de su poder en la clase guerrera autonombrándose "Gran Mariscal Conquistador de los Bárbaros" (*Sei-i-tashogun* o Generalísimo). Colocó a

⁵ Ver L. Knauth. *Op. cit.*, p. 100; S. Ienaga. *Op. cit.*, pp. 61-70.

jefes militares en las llamadas ciudades posta (*shukuba-machi*)⁶ y en otros puntos y ciudades clave para esparcir y asegurar su control, incluso en las regiones ajenas al alcance original de su influencia como las de occidente. Al sistema se le conoce como *bakufu* o gobierno del *shogun* o shogunato, y aunque el clan Minamoto sólo duró tres generaciones, el modelo básico de gobierno militar alta y estrictamente jerarquizado perduró más de siete siglos en los que cada dinastía o líder en turno se encargaron en perfeccionar.⁷

El gran cambio significó en sus inicios la transferencia del poder político de los aristócratas a clases inferiores, los militares. No obstante, la clase noble no desapareció sino que se confinó a Kioto donde residió la Casa Imperial, la cual ya no ejercía poder efectivo alguno, conservándose, más bien, como símbolo nacional, al margen de cualquier responsabilidad política.

El esfuerzo de centralización de poder, sin embargo, no pudo consolidarse completamente, aunque sí pudo generar nuevas fuerzas locales que armonizaron mejor las actividades productivas de cada región. Japón seguía dividido y con progresivas luchas intestinas.

Los numerosos poderes locales organizados como feudos y dirigidos por sus nuevos señores (*daimyo*)⁸ constituyeron pequeñas economías autárquicas mediante el establecimiento y desarrollo de centros artesanales y manufactureros,

⁶ L. Knauth. *Ibid.*, p. 203.

⁷ *Ibid.*, pp. 197-198; S. Ienaga. *Op. cit.* pp. 61-62.

⁸ Los otrora administradores y guardias.

así como centros comerciales alrededor de los castillos. Se conformaron pueblos.⁸

Aunque el intercambio seguía haciéndose en su mayoría por trueque y los impuestos se cobraban en especie, esta etapa también observa un incremento en el uso de monedas para asignar valor a los bienes y ampliar el mercado monetario. Así también fue posible la acumulación de capital.

En cuanto al comercio con el exterior, no hay registros que comprueben la existencia de una organización específica para estos fines. Existen datos sobre ciertas actividades relacionadas con el exterior en materia de tráfico de mercancías, pero dichas operaciones no pueden ser consideradas estrictamente comerciales ya que, más bien, eran actos de piratería sobre las costas de China y Corea que rayaban en el enriquecimiento vandálico. A diferencia de los piratas ingleses que de alguna manera contribuyeron al enriquecimiento de su país, los llamados *wako* (merodeadores y aventureros) no recibían protección de su Estado, por lo que se desarrollaron en la clandestinidad.⁹

El periodo de consolidación de la primera fase de militarismo y su modo de producción de tipo feudal¹⁰ (*bakufu*) también fue testigo de un incremento en la

⁸ Ver S. Ienaga. *Op. cit.*, pp. 85-87.

⁹ *The Times Atlas of the World History*, Geoffrey Barraclough/Hammond, Londres, 1993, p. 79; *ibid.*, pp. 120-122; L. Kneuth. *Op. cit.*, p. 203.

¹⁰ Un análisis más profundo nos demostraría que lo que se ha denominado "feudalismo japonés" no cabe equipararlo con lo que una parte de Europa conoció como feudalismo. Sin embargo, ciertas características de la organización política-económica y las relaciones de vasallaje dadas durante la fase del militarismo pueden ser semejantes, por lo que a falta de otra palabra en español que comprenda el significado de este sistema, se ha convenido utilizar feudalismo como el sinónimo más cercano, o bien la palabra japonesa *bakufu*, la cual encierra el significado completo.

producción de mercancías de tipo artesanal y textil. "La división del trabajo se convirtió gradualmente en una práctica regular; consecuentemente aumentó el número de artesanos y comerciantes. Grupos de artesanos y comerciantes se organizaban en gremios y cooperativas llamados *za*, monopolizando el derecho de producir y vender cualquier mercancía." Generalmente eran grupos patrocinados por los *daimyo* y recibían de éstos las prerrogativas necesarias para sus actividades. Aunque ya había mercados y tiendas en Kioto, Osaka y Edo, el número de establecimientos se incrementó considerablemente en este periodo, amén de las ferias comerciales que periódicamente se establecían en varios pueblos a través del país.¹¹

Conforme estas prácticas comerciales se extendieron y aumentaron sus volúmenes de transacción, surgió de manera natural la formación de agentes y/o establecimientos de ventas al por mayor. Éstos, junto con otro tipo de instituciones tales como agrupaciones religiosas, lograron acumular capital y posteriormente emprender funciones de financiamiento, desde depósitos hasta préstamos. Pero este proceso seguía una tendencia a la concentración regional similar al de las cúpulas militares locales y sus huestes, por lo que el desarrollo protomercantilista también tuvo alcances limitados. Prevaleció el carácter autárquico de estas prácticas, salvo en las ciudades y regiones que por su ubicación y vías de acceso favorecían el intercambio entre otras comunidades y feudos.

¹¹ *Ibid*, p. 89.

Sin embargo, aún no se podía establecer un poder central fuerte y eficiente que frenara el proceso de fragmentación política a escala nacional, acentuada por la acumulación de poder económico y militar de los *daimyo*, lo cual generaba fuerzas centrifugas. La tarea de aglutinar las fuerzas e intereses de cada feudo desde arriba -es decir, con métodos tradicionales de circulación de élites- quedaba pendiente. El proceso más bien fue inverso, es decir, el desarrollo y crecimiento al interior de estos centros de desarrollo y las diferencias entre ellos llevaba inherente el germen de la expansión desde los estratos medios y básicos de la estructura del poder. "Como resultado del debilitamiento de los que ejercían el control tradicional, los nuevos *daimyo* (y sus vasallos) en las provincias trataron de arrebatar los territorios a sus vecinos."¹²

Tal fue el caso de Oda Nobunaga (1534-1582) quien era un pequeño *daimyo* de la provincia de Owari (parte occidental de la hoy prefectura de Aichi) que sometió e hizo alianzas con los *daimyo* de las regiones vecinas bajo un movimiento de gran escala para unificar políticamente al país. Para conservar la figura de gobierno central impuso como *shogun* a Ashikaga Yoshaki (1537-1597) pero en 1573 lo hizo deponer. Desde entonces se canceló el liderazgo en el *bakufu* y no hubo ningún *shogun* hasta 1603. Por otra parte atacó los centros budistas que resultaban ser un obstáculo para su plan de unificación debido a las alianzas de éstos con la antigua aristocracia, pero también con aquellos *daimyo* reticentes a la unificación bajo la hegemonía de Oda Nobunaga. Cabe mencionar,

¹² L. Knauth. *Op. cit.*, p. 202.

aunque sea de paso, que para ello colaboraron las misiones jesuitas, las cuales, para entonces, ya habían iniciado sus trabajos de conquista espiritual con las élites japonesas.¹³

La fuerza e influencia de Oda Nobunaga crecieron y su muerte no significó la parálisis del proceso unificador y centralizador. La empresa fue secundada por Jideyoshi Toyotomi (1536-1598).¹⁴ Éste continuó y dio seguimiento a la idea original de Nobunaga sobre el registro de propiedades de tierras en todo el país, con el cual se formuló un nuevo sistema de fijación y recolección de impuestos a tasas más uniformes. Otro acto importante para evitar revueltas campesinas o de otra índole fue la confiscación de todas las armas de las personas no pertenecientes al estrato de los *samurai*.

En su política económica continuó la tarea de reducir el monopolio de los comerciantes mediante la multiplicación y el fortalecimiento de aduanas internas con el propósito de intervenir y controlar desde la cúpula del Estado los flujos de mercancías y obtener también una renta de estas actividades.¹⁵ Paralelamente promovió el acuñamiento de monedas de oro, plata, cobre y bronce con lo que también se incrementó la producción de estos minerales.

El ascenso del clan Tokugawa al poder fue el reinicio del *bakufu*, lo cual significó una nueva versión del sistema de gobierno y de orden social. Siguiendo

¹³ Ver S. Ienaga. *Op. cit.*, pp. 103-106.

¹⁴ Jideyoshi Toyotomi, oriundo de Nagoya y descendiente de una humilde familia campesina, escaló rápidamente los peldaños de la jerarquía guerrera hasta llegar a tener el estatus de *samurai* bajo el servicio de Oda Nobunaga quien lo consideraba su mano derecha.

¹⁵ S. Ienaga. *Op. cit.*, p. 110.

el patrón del primer *bakufu*, estableció un gobierno central independiente y lejos de la Corte Imperial, en Edo (actual ciudad de Tokio) y restableció nuevas alianzas con los *daimyo*.¹⁶ En 1603 el *Tenno* lo nombró *Sei-i-tashogun* acto que se considera sólo la ratificación de un hecho y que dio base de legitimidad al nuevo detentor del poder real.

El modo de producción semifeudal¹⁷ se mantuvo, pero, a diferencia del periodo anterior, los Tokugawa pudieron consolidar una dinastía lo que permitió la continuidad del grupo en el poder. Los mecanismos de control de élites se perfeccionaron y se logró entonces la estabilidad política por 250 años.¹⁸ "El legado de los Tokugawa (...) dejó una notable herencia al moderno Estado

¹⁶ Después de la victoria en la batalla de Sekigahara en 1600, "Ieyasu se apoderó de las tierras de sus enemigos más definidos; pero (...) confirmó los feudos de aquellos adversarios que, a su juicio, habían perdido todo poder. Convocó a los *daimyo* que había derrotado o que habían sido sus aliados ocasionales: aunque profundamente humillados, le tributaron su homenaje." P. Akamatsu. *Meiji-1868. Revolución y contrarrevolución en Japón*, Siglo XXI Editores, Madrid, 1977, p. 15. Los *jan* o feudos "alrededor de las capitales de Kioto y Edo, y los situados a lo largo del Camino del Mar del Este quedaron en poder de aquellos señores feudales que eran parientes de la casa Tokugawa. Los otros *daimyo*, que carecían de estos vínculos, recibían o mantenían sus feudos lejos del centro de poder." L. Knauth. *Op. cit.*, p. 205.

¹⁷ Se conformaron unos 270 *jan* cuya principal actividad económica era la explotación agrícola, seguida por la artesanal y por último la comercial, además de pequeños oficios ambulantes. El intercambio de mercancías se restringía al interior de Japón, donde además existían aduanas internas. Una característica importante de este periodo fue la estricta división de clases y su rígida jerarquización: *daimyo*, *samurai* (eran grupos de vasallos que constituían la clase castrense pero también llegaron a fungir como recaudadores, administradores y, posteriormente, burócratas), campesinos, artesanos y comerciantes -estos últimos considerados oficialmente como parásitos. Los campesinos llevaban la carga más pesada en el sostén de las arcas del feudo con el pago de tributo en especie -principalmente arroz- y a veces en metálico, además de prestaciones personales y servicios muy diversos para complementar el monto del tributo.

¹⁸ Como mecanismo de control y reunificación "se sometió a los *daimyo* disidentes, llevó a cabo un catastro de tierras productivas para determinar su potencial fiscal y recaudó las armas de todos los ciudadanos que no pertenecieron a la capa militar, con el fin de privarles de todo poder de resistencia". Para debilitar el poder de los *daimyo* tenían que ir a residir, cada tercer año, a la capital shogunal. Al término de su estancia debían dejar a su esposa e hijos en calidad de rehenes para asegurar la fidelidad del señor feudal. L. Knauth. *Op. cit.*, pp. 204 y 206. Además no se debía hacer alianzas entre *daimyo* ni acumular riquezas para evitar la formación de otros centros de poder y la excesiva acumulación de poder económico.

japonés: los conceptos de soberanía del territorio nacional y de la administración por militares-burócratas" alcanzaron un alto grado de precisión y eficiencia en el control de los derroteros del país.¹⁹

El proceso de reunificación estuvo acompañado por fuerzas exógenas que al encontrarse con las internas no pudieron ser conciliables. La primera gran oleada expansionista de las potencias europeas de la época como Portugal y España, se presenta: 1) por aventureros comerciantes y 2) por misioneros cristianos de diversas órdenes, principalmente de la Compañía de Jesús.²⁰ Ambos combinaban sus actividades y sería la indoctrinación religiosa el precedente a la conquista económica.²¹ Con la presencia de estos nuevos actores, las relaciones tradicionales de Japón con el exterior se vieron alteradas, significando ello la generación de otros problemas que impulsarían posteriormente el proceso endógeno hacia la definición de una estructura política, social y económica más estable y duradera.

La política del *sakoku* ("país cerrado") fue resultado de esa injerencia externa y, como veremos enseguida, sus repercusiones fueron determinantes en el desarrollo integral del Estado japonés. Las causas del *sakoku* atienden a

¹⁹ L. Knauth. "Construcción del Estado moderno", en *Política y pensamiento político en Japón 1868-1925*, El Colegio de México, México, 1992, p. 20.

²⁰ L. Knauth. "Antecedentes históricos de las relaciones Japón-América Latina", en *Revista de Relaciones Internacionales*, N° 30, FCPyS-UNAM, México, enero-marzo de 1982, p. 12.

²¹ Para Ienaga, la aceptación inicial del cristianismo en Japón obedeció a cuatro factores: primero, éste atendía a varios aspectos de la cultura europea (por medio de ellos conocieron parte de las artes y la ciencia europea, así como algunas técnicas astronómicas y geográficas); segundo, los misioneros demostraron mayor sinceridad en su trabajo que muchos de los sacerdotes budistas quienes habían caído en una degeneración moral; tercero, los misioneros tuvieron un gran impacto en las masas; cuarto, el cristianismo fue utilizado por Nobunaga para restar poder a las élites budistas. S. Ienaga. *Op. cit.*, p. 118.

factores de índole diversa. Uno de ellos se presenta como la voluntad de controlar los precios de sus productos en el mercado interno y aquellos susceptibles de exportación, como la plata.²² Para impedir la infiltración de las potencias europeas en la economía nacional y mantener el control del mercado interno se impusieron elevadas cuotas que hacían irredituables los negocios en Japón.

Amén de las restricciones arancelarias que impidieron el tráfico libre de mercancías para exportación e importación, las razones políticas de la expulsión de los comerciantes y misioneros son la base de explicación para la política del *sakoku*. En este sentido debe señalarse que con las misiones cristianas venían también comerciantes quienes a su vez estaban acompañados de huestes armadas,²³ los que poco a poco iban adquiriendo un mayor control sobre las actividades económicas. Esta situación inhibía cualquier intento de ejercer vigilancia por parte de las autoridades japonesas.

Desde este ángulo un sector de la élite japonesa interpretó al cristianismo como una fe subversiva con la que bien podrían disminuir y debilitar las bases de su autoridad. Por ejemplo, la doctrina cristiana establece como uno de sus principales valores la igualdad, por lo que en la estructura jerárquica japonesa el deber moral básico de un *samurai* no debía dirigirse al *daimyo*, sino a Cristo y a la Iglesia. Asimismo, existió un amplio campo fértil en algunos sectores como el

²² En 1530, Japón surgió como un productor importante de plata y fue así como empezó a figurar en el comercio internacional. Sin embargo, la Nueva España se presentó simultáneamente con la misma estructura comercial como exportador de plata afectando directamente los intereses de Japón. Cfr. K. Masahiro. *La revolución de los precios y el Sakoku*, tesis de licenciatura, Facultad de Economía-UNAM, México, 1987, pp. 196-213; F. Ávila. *Estrategias de promoción en comercio exterior*, Ed. Font, Monterrey, 1993, p. 65.

²³ F. Gibney. *Five gentlemen of Japan*, Charles E. Tuttle Co., Tokio, 1973, p. 51.

campesino que recibieron con alivio esta nueva fe que los despojaba del vasallaje y mitigaba las desproporcionadas diferencias en una sociedad que se volvía cada vez más estratificada.

Así, tan pronto como lo pensó Jideyoshi Toyotomi se esmeró en la proscripción del cristianismo con la orden de expulsión en 1587. Ieyasu Tokugawa, más tarde, siguió su ejemplo. Los sucesores de este último, Jidatada (1605-1623) e Iemitsu (1623-1651) terminaron la tarea con el Edicto de Expulsión de 1639. De esta manera, el *bakufu* Tokugawa reglamentó primero el tránsito de los barcos tanto japoneses como extranjeros, luego prohibieron predicar el cristianismo y finalmente restringieron todo acceso a las costas de Japón.²⁴

A pesar de estas restricciones se permitió la estancia de comerciantes holandeses y chinos confinados al puerto de Nagasaki y ceñidos a un riguroso control. Esta actitud obedece a tres razones: uno, que los primeros no perseguían ningún propósito de difusión religiosa que distorsionara la tejido social; dos, se mantuvo un aliado político que demostró su apoyo al régimen de Tokugawa en rebeliones campesinas y en la expulsión de portugueses y españoles; tres, se mantuvo una "ventana" abierta para conservar mínimamente el intercambio de mercancías y conocimientos desde Europa.

En general, el *sakoku* significó no sólo la posibilidad de reagrupar las fuerzas internas de Japón, sino también reafirmó el concepto de soberanía

²⁴ Ver L. Knauth. *La modernidad...*, op. cit., p. 206; F. Gibney. *Ibid*, p. 51-53.

nacional. Este fenómeno ayudó a dar forma a un carácter nacional con bases culturales y políticas autóctonas.

En el transcurso de casi dos siglos y medio Japón tuvo escasos contactos con el desarrollo del capitalismo en su modalidad colonialista. Pero, desde el punto de vista cultural el aislamiento contribuyó al ejercicio de otro tipo de actividades que enriquecieron el desarrollo social, político y económico en Japón.²⁵ Aunque no hay duda acerca de las rigideces del *bakufu*, también es cierto que se trató de una etapa de consolidación nacional.

Su economía, basada en el sector tradicional y de consumo local, fue relativamente próspera. A pesar del aislamiento, el comercio y las ciudades crecieron rápidamente. "El proceso de reorganización de los Tokugawa mejoró las comunicaciones para mantener un mejor control sobre el país, pero esos mejoramientos redundaron también en beneficio de las ciudades y de las clases urbanas (...). El sistema de comunicación abarcaba no sólo los caminos que conectaban los centros urbanos, sino también las vías marítimas que circundaban las costas de Japón. Con el desarrollo de las comunicaciones y de la urbanización se mejoró la distribución" de los productos en el mercado japonés.²⁶ Cabe destacar en este contexto, que la población creció de 20 millones en el siglo

²⁵ El *sakoku* dio libertad al Estado para implantar un sistema educativo en el cual el poder adoctrinar sobre las virtudes y conceptos del confucianismo japonés. La jerarquización, por ejemplo, exaltaba la lealtad, justicia y piedad filial, lo que contribuía a la consolidación de un nacionalismo bajo una instrucción oficial. El sistema educativo también permitió la investigación y el desarrollo de cierta ciencia autóctona en campos como las matemáticas, la botánica y la medicina, con ayuda de la influencia holandesa, cfr. U. Pipitone. *La salida del atraso: un estudio histórico comparativo*, CIDE-FCE, México, 1994, p. 148; L. Knauth. "Antecedentes...", *op. cit.*, pp. 12-15 y L. Knauth. *La modernidad...*, *ibid.*, pp. 204 y 208.

²⁶ L. Knauth. *La modernidad...*, *ibid.*, p. 207.

XVII a más o menos 30 millones en el siglo XVIII.²⁷ A mediados del siglo XIX ya existían numerosas industrias caseras de hilados y textiles.

Sin embargo, si bien se construyó una gran infraestructura interna que permitió sostener un modelo económico autárquico, amén de su significación como prolegómeno preindustrial las prácticas originales, como la distribución de la tierra, habían perdido vigencia y se observaba en el siglo XIX una gran concentración de las mismas en pocas manos. Asimismo, a fines del siglo XVIII y principios del XIX la sobreexplotación campesina fue patente, lo que tendió a exacerbar las diferencias de clases y generar puntos de fricción y conflicto. Para entonces, el sistema del *bakufu* evidenciaba los vicios de su agotamiento y se perfilaba hacia su decadencia.

Aunado a ello, la influencia del modelo de producción occidental (europeo y estadounidense) ayudó al dislocamiento de un sistema caduco y produjo la ruptura y el desencadenamiento de la agitación campesina (40 levantamientos de 1853 a 1859, 86 de 1860 a 1867).²⁸ Las numerosas industrias caseras de hilados y textiles se enfrentaron con la competencia de los artículos importados derivada de la apertura, estas pequeñas industrias perdieron su independencia y cayeron bajo el control del capital industrial. "El comercio exterior aceleró el desarrollo de la economía mercantil libre. El gobierno del *shogun* trató de establecer su control

²⁷ *The Times Atlas...*, op. cit., p. 171.

²⁸ J. Chesneaux. *Asia Oriental en los siglos XIX y XX: China, Japón, India, Sudeste Asiático*. Ed. Labor, Barcelona, 1976, p. 42.

sobre este comercio, pero fracasó debido a la oposición tanto interna como externa de las compañías extranjeras y sus gobiernos.²⁹

Políticamente se disfrutó de una paz relativa pero debido al prolongado lapso que abarcó, derivó en el agotamiento del sistema político. Sus manifestaciones fueron la parálisis de la clase dirigente y sus sistemas de control, y la consecuente inconformidad de algunos *daimyo* del sur y *samurai* -algunos ilustrados y otros pobres- que habían sido marginados del poder central. Además, los contactos -imposibles de evitar- con el exterior, aunque fueran efímeros³⁰ eran los suficientemente contundentes como para movilizar las conciencias de las nuevas generaciones de subordinados y fortalecer su creencia de que el poder debía cederse pronto.

La Revolución Industrial en Europa se manifiesta en Asia a través de una oleada expansionista desde finales del siglo XVIII y principios del XIX. Para Japón no eran desconocidas las actividades de los nuevos exploradores, ni la nueva tecnología que utilizaban para demostrar su poderío. Este proceso llegó de manera contundente en 1854 con la flota armada del comodoro estadounidense Matthew C. Perry, por lo que Japón tuvo que enfrentar directamente la injerencia

²⁹ M. Tanaka. "La renovación Meiji y la formación del proyecto nacional del Japón moderno", en *Revista de Relaciones Internacionales*. N° 30, FCPyS-UNAM, México, enero-marzo de 1982, p. 26.

³⁰ Visitas de flotas extranjeras para tratar de abrir las relaciones comerciales con Japón:

a) Al puerto de Nagasaki: N.P. Rezanov (ruso 1804); F.B.R. Pellew (británico 1808); E. Beicher (británico 1845); J.B. Cecille (francés 1846); J. Glyn (estadounidense 1849); E.U. Puttatin (ruso 1853).

b) Al puerto de Edo: P. Gordon (británico 1810), Ch.W. King (estadounidense 1837); Cooper (estadounidense 1837); J. Biddle (estadounidense 1846); M.C. Peny (estadounidense 1853).

c) Al puerto de Matsumae y Jakodate: A.K. Laxmann (ruso 1793). *The times Atlas...*, op. cit., p. 203.

de estas nuevas fuerzas. Esta situación produjo el choque y con ello se aceleró la ruptura interna entre las clases políticas de Japón. El lapso comprendido entre 1854 y 1868 registró un sinnúmero de revueltas que en gran medida fueron organizadas por aquellos *daimyo* y *samurai* inconformes y ansiosos por acceder al poder.

La presión por parte de las potencias extranjeras hacia Japón para que éste abriera su mercado y creara un sistema productivo eficaz para adaptarlo a las exigencias de éstos, causó cierta irritación entre los reformistas, quienes impugnaron la actitud del último *shogun* ante la debilidad mostrada frente a los extranjeros.³¹

Ante la amenaza que desde el exterior se tuvo sobre la soberanía e independencia japonesa, el régimen Tokugawa se mostró incapaz para proponer un camino viable de defensa (*) y esta incapacidad produjo inevitablemente el acelerado deterioro de su imagen como expresión institucional de unidad nacional. El único ámbito político espiritual cuyo prestigio no había sido deteriorado por el difícil ejercicio del poder en un periodo de poderosas expresiones externas es el representado por la figura del Emperador (*Tenno*). Y a él es devuelto el poder.³²

El movimiento "legalista", dirigido por jóvenes *samurai* como Saigo Takamori y Okubo Toshimichi de Satsuma, Ito Jirobumi y Yamagata Aritomo de Choshu, y Sakamoto de Tosa, sacó ventaja a la doble crisis económica y política

³¹ Dicha debilidad era, más bien, la precaución de no mostrar hostilidad o rechazo definitivo ante las potencias pues era conocida en Japón la desastrosa experiencia de China en 1842 durante la denominada "Guerra del Opio", protagonizada entre ésta y la Gran Bretaña.

* En 1854 un tratado de amistad japonés-estadounidense y en 1858 un tratado comercial con características ciertamente leoninas. La apertura de los puertos y las limitaciones a la soberanía arancelaria causó desorden en el mecanismo de distribución y acumuló descontento social. M. Tanaka. *Op. cit.*, p. 27.

³² U. Pipitone. *Op. cit.*, p. 153.

en la que se sumía Japón. El agotamiento de ambos modelos y los anhelos reformistas promovieron, entre los impulsores del movimiento, la búsqueda de los elementos que hicieran posible la unión de intereses y con ello la consolidación de un nuevo sistema político-económico que permitiera la inclusión de nuevos actores y nuevas reglas al interior de Japón.

Sin embargo, aunque la consigna de su programa rezaba "reverenciamos al emperador y expulsemos a los bárbaros" (*sono-dyo*), tuvieron que dejar de lado por un tiempo la segunda propuesta y limitarse sólo a derribar el antiguo poder del *shogun*.³³ De esta manera accedieron a asimilar las imposiciones de las potencias occidentales, pero bajo la premisa de que sería temporal y estrictamente transitorio, a la vez de que se procuraría adaptar en beneficio y provecho del pueblo japonés y de sus instituciones y, eventualmente, prepararse para recuperar su soberanía.

Con el tiempo se pudo apreciar no sólo la apertura cabal hacia los conocimientos tecnológicos occidentales (así como con quien los pudiera impartir) y los modelos industriales, sino que se propició la importación de los mismos e incluso la búsqueda directa en los países de origen. Se mandaron misiones de japoneses jóvenes con el propósito de adiestrarse en las artes, ciencia y tecnología así como modelos políticos adaptables a las condiciones de su país. Todo ello hecho con gran entusiasmo y asumiendo una actitud ecléctica y

³³ De hecho se tuvo cuidado en reconocer los tratados suscritos por el régimen anterior con el fin de obtener reconocimiento inmediato de la hegemonía del nuevo grupo gobernante ante las potencias extranjeras.

pragmática, pero con un fin único y claro: todo cuanto fuera necesario para la consolidación y engrandecimiento de Japón dentro y fuera de sus fronteras.

Además del gran esfuerzo propagandístico³⁴ realizado por las nuevas autoridades encabezadas por un emperador joven, Matsu-hito,³⁵ cuyo periodo quedó bautizado como *Meidyi Ishin* o Renovación *Meidyi* (Época de las Luces o Gobierno Brillante), se buscó el consenso que hiciera posible la empresa de convertir a Japón en un Estado independiente.

En el plano político se procedió a la centralización del poder en torno a un modelo imperial que garantizara un mínimo de fidelidad³⁶ tomando como referencia la Constitución prusiana implantada en Japón en 1889.³⁷ Ésta dotó de gran fuerza al *Tennoo*. Los antiguos feudos (*jan*) se transformaron en prefecturas (*ken*) administradas por el gobierno central. Se abolió el shogunato y con él el *bakufu*. En 1873 se instaló un sistema militar (por reclutamiento) unificado y controlado desde el centro, formada por los *samurai* aislados de sus antiguas

³⁴ El "japonismo" abogaba por la unidad de religión y política (*saisei kochi*), que significa la autoconciencia del pueblo sobre la historia y la naturaleza de su cultura, religión y moral práctica como derrotero para el futuro de Japón basado en el espíritu de autonomía e independencia nacionales. Al respecto encontramos dos documentos muy interesantes e ilustrativos de dos ideólogos japoneses: Takayama Chogyuu (1871-1902) y Okura Kakuzoo (1869-1913) cuyos textos manifiestan un encendido discurso ultranacionalista. Ver L. Knauth. "Ideología del Estado *Meidyi*", en *Política...*, op. cit., pp. 148-149.

³⁵ Quien subió al trono a los 16 años de edad, después de la repentina y misteriosa muerte de su antecesor.

³⁶ En este sentido cabe destacar que el nuevo gobierno escogió modelos de las virtudes confucianas, particularmente la de piedad filial entre el estrato más bajo de la población, por ejemplo, los arrendatarios y jornaleros, y otorgó premios a éstos en nombre del *Tennoo*. El *Tennoo* se equipara con la figura de un padre para la nación y, por lo tanto, todos los súbditos deben obedecerle con reverencia filial. A. Jacinto. "El concepto del Emperador en la renovación *Meidyi*", en *Revista de Relaciones Internacionales*. N° 30, FCPyS-UNAM, México, enero-marzo de 1982, pp. 73-77.

³⁷ En 1885 se adaptó un gobierno de gabinete y en 1889 se estableció la Dieta. *The Times Atlas...*, op. cit., p. 238.

funciones bajo el mando de los *daimyo* y cuyo objetivo fue evitar la dispersión de fuerzas y la generación de una fuerza pública e institucionalizada.

En este contexto, la descomposición del *statu quo* resultó ser más bien una circulación de élites en la que sólo se desarrolló una alianza conservadora entre grupos de interés minimamente necesarios. El gobierno *Meidyi* se convirtió en el instrumento de dominación de una nueva élite dirigente: la familia imperial, los oligarcas *Meidyi*, los terratenientes y algunas firmas comerciales.

Desde el punto de vista económico, a lo largo de los dos siglos previos a *Meidyi*, los comerciantes se elevaron a una posición clave en el país, debido a su considerable acumulación de capital,³⁸ pero sobre todo a su capacidad de obtenerlo y reproducirlo. Esta característica fue bien vista por los terratenientes, los *daimyo* y los *samurai*. Era natural que los *samurai* reformistas de *Meidyi* vieran en los comerciantes al aliado idóneo para sus fines políticos y económicos, mientras que los segundos buscaban deshacerse de las barreras comerciales impuestas en el periodo Tokugawa. Crearon desde el principio una causa común, aunque es difícil determinar quién tuvo la iniciativa. Entre ambas fuerzas se construyó el capitalismo japonés mediante la unión simbiótica entre el gobierno y los negocios, los grandes negocios.

³⁸ Los pueblos más alejados y menos prósperos del norte eran recorridos en ciertas épocas del año por mercaderes que adquirían productos locales para revenderlos en otras partes del país. Con la extensión en el uso de la moneda, el endeudamiento de los campesinos y el préstamo usurero, estos agentes obtuvieron ganancias poco comunes. En las ciudades de Edo y Osaka se establecieron casas comerciales de venta al mayoreo que funcionaban como centros de acopio y distribución de grandes variedades de productos, cfr. U. Pipitone. *Op. cit.*, p. 151; S. Ienaga. *Op. cit.* pp. 142-151; M. Tanaka. *Op. cit.*, p. 23.

Verbigracia, la casa Mitsui, en la segunda mitad del siglo XIX, fue el principal financiador del golpe político que derribara al shogunato Tokugawa³⁹ y posteriormente se convirtió en la casa administradora de la hacienda del gobierno.

2.2 Ruptura del feudalismo y consideración de la opción capitalista

El proceso de formación del proyecto nacional de modernización respondía a una gran preocupación: el nuevo Estado debía fortalecer antes que nada la independencia nacional y para lograrlo debía reformarse la cohesión interna y la transformación capitalista del país. Los esfuerzos del Estado japonés y de su renovada élite dirigente se centraron en alcanzar un rápido crecimiento económico. A pesar de las diferencias políticas existía consenso en cuanto a la modernización industrial como condición para construir un Estado fuerte.

La incorporación al capitalismo estuvo dirigida a la formación de un espacio económico en el cual sus elementos se encontrasen en estrecha relación para armonizar su potencial y fortalecer el mercado interno, pero también para acceder a los externos.

En 1868 los jóvenes del periodo temprano de *Meiji* habían ya trazado el esbozo de la industria moderna japonesa: minas de minerales, acereras,

³⁹ Ver. F. Gibney. *Op. cit.*, pp. 279-286.

arsenales, textileras, astilleros, mejores caminos y ferrocarriles para conectar el sistema.⁴⁰

Sin embargo, aunque había cierta conciencia en la élite de que por medio de un modelo capitalista, Japón sería fuerte e independiente, al mismo tiempo, la nación nipona se sumergía en tres grandes contradicciones internas que dieron sentido al desarrollo de sus acciones. Estas contradicciones se enumeran: 1) predominio de una estructura productiva tradicional; 2) ausencia de acumulación de capital vasta y suficiente para sustentar el cambio estructural hacia la industrialización y, 3) escasez de recursos naturales y energéticos para las nuevas industrias.

En Japón no había existido el proceso que lleva el pasar de una estructura feudal-tradicional a una industrializada moderna, por lo que éste tendría que ser creado artificialmente. El apremio de los diseñadores dio como resultado un modelo capitalista industrial sustentado en bases tradicionales.

Para evitar el lento proceso de industrialización al que se sometieron los Estados europeos después de la primera Revolución Industrial, el Estado japonés estableció las bases para un crecimiento económico veloz mediante la expansión y consolidación de una infraestructura industrial y financiera (con el

⁴⁰ Las naves de tecnología occidental reemplazaron rápidamente a los pequeños barcos de cabotaje, al tiempo de que al nuevo gobierno japonés subsidiaba a la industria de los astilleros. La primera máquina de vapor para ferrocarril se estableció en 1872 y recorría una ruta entre Tokio y Yokohama. Posteriormente, las áreas económicas de la isla japonesa eran conectadas a cualquier parte del país por ferrocarril totalizando unas 6 200 millas (10 000 km) de rutas troncales propiedad del gobierno y conectadas a una red de líneas privadas que se dispersaban hacia las poblaciones importantes. *The Times Atlas...*, op. cit., p. 239; *Japan: profile of a nation*, Kodansha International, Tokio, 1994, pp. 177-178.

robustecimiento del sistema bancario central) que permitiera articular a las industrias que, en un principio, también fueron creadas por el Estado. Estas empresas, administradas inicialmente por los *samurai* de los clanes más ligados al gobierno *Meidyi* (Satsuma, Choshu, Jizen, Tosa), se vendieron después a precios simbólicos y con ventajas fiscales y crediticias.

El problema sociopolítico del crecimiento económico acelerado es que puede desembocar en una aguda inestabilidad política y social. Cuando se trata de un país de desarrollo tardío, este problema se acentúa debido a que la industrialización ocurre antes de la evolución social y no como respuesta a ésta.⁴¹

En consecuencia, la falta de acumulación de capital para sustentar el proceso de industrialización requirió del sacrificio de una gran masa de la población. Por eso, aunque el gasto inicial lo realizó el propio Estado, constructor de las primeras líneas de ferrocarriles y las primeras fábricas, los costos sociales fueron cubiertos, en primer lugar, por el impuesto sobre la tierra, es decir, por los campesinos en quienes se depositó la carga pesada de la empresa estatal hasta 1900.⁴²

⁴¹ Ch. Johnson. "Valores sociales y la teoría del desarrollo económico tardío en el este de Asia", en O. Martínez. *Industria, Comercio y Estado. Algunas experiencias en la Cuenca del Pacífico*, El Colegio de México, México, 1991, p. 20.

⁴² Ugo Pipitone sostiene que la salida del atraso en el caso japonés debe su realización a la reforma agraria impuesta por los dirigentes de *Meidyi*. Pero, no obstante la gran carga fiscal que tuvo que soportar la clase campesina, ésta fue acompañada por una política agraria que mejoró la productividad. La severa política tributaria tuvo como objetivo autofinanciar el desarrollo industrial sin tener que sumirse en la dependencia del capital externo. Así, mientras que la antigua contribución sobre la tierra sólo había proporcionado 2 millones de yenes al gobierno central en 1868, el impuesto reformado supuso en 1873 unos ingresos de 60 millones, lo que representaba más del 90 por ciento de las contribuciones y alrededor del 70 por ciento de los ingresos fiscales totales. No fue sino después de la guerra chino-japonesa de 1894-95 cuando la contribución sobre la tierra descendió hasta un 50 por ciento de los citados ingresos, cfr. T. Nakamura. *El desarrollo*

Paralelamente, se hicieron de recursos por la confiscación de bienes de los Tokugawa, la emisión de bonos estatales -lo cual promovía el ahorro interno pero también el endeudamiento-, y el empréstito exterior (que procuraba ser lo mínimo necesario).

Para dar viabilidad al modelo, el gobierno tuvo que asumir una postura fuerte y autoritaria, mediante la imposición de sus prioridades económicas a una sociedad que no había desarrollado una burguesía que presionara para lograr una "industrialización desde abajo."⁴³ El nuevo Estado no podía esperar los tiempos de maduración de una burguesía emprendedora y, en sustancia, la sustituyó. El Estado japonés primero se adjudicó la creación de industrias modernas⁴⁴ y después se basó en una genuina propiedad privada pero bajo el control estatal indirecto de las decisiones económicas y de las industrial consideradas estratégicas.⁴⁵

En este sentido, interactuaron las decisiones del gobierno con la base cultural nipona. Por ejemplo, en un cambio tan abrupto no hubiera sido posible alcanzar las metas propuestas con la celeridad requerida si se asumiera el individualismo y el *laissez faire*, promovido por la teoría económica clásica (euro-norteamericana) como rector de las relaciones económicas al interior de Japón.

económico del Japón moderno, Ministerio de Relaciones Exteriores, Tokio, 1985, p. 33 y U. Pipitone. *Op. cit.*, pp. 160-165.

⁴³ Ch. Johnson. *Op. cit.*, p. 20.

⁴⁴ La mayoría como industrias modelo o "escuela".

⁴⁵ Para Johnson, las élites de los Estados promotores del desarrollo capitalista establecen las metas de la sociedad en sus burocracias estatales. Pero "a fin de poner en práctica estos objetivos, deben ingresar al mercado y manipularlo y estructurarlo de modo que los ciudadanos particulares, en respuesta a incentivos y actos disuasivos, logren que el mercado funcione para el Estado". Ch. Johnson. *Ibid*, p. 21.

En cambio, el espíritu colectivo que caracteriza no solo a la empresa japonesa, sino que forma parte de sus patrones sociales así como de sus valores, se debe, sobre todo, a un instinto de supervivencia ante el exterior. Ello es también reflejo de su situación insular y de la difusión ideológica de un nacionalismo a ultranza, en defensa de su autonomía. Lo anterior tiene eco en la solidaridad y la urgencia de cooperación como medio de subsistencia y condición para su prosperidad. Esto demuestra que no puede hablarse de el capitalismo como un modelo homogéneo y unificador. El caso de Japón es sintomático.

Ciertamente, entre las políticas económicas del periodo *Meidyi* se estableció la libre empresa. No obstante, también se caracterizó por una política de selectividad⁴⁶ en el apoyo y los privilegios dirigidos hacia los grupos organizados legalmente en cárteles o *zaibatsu*.⁴⁷

La estrategia de industrialización requería de los agentes que dieran la mayor congruencia ante las características geográficas de Japón, es decir, el proyecto de desarrollo *vis a vis* la composición de los recursos naturales disponibles. El arranque de tal empresa fue controlado por corporaciones europeas y por sus casas comerciales. Esto provocó que al principio los comerciantes japoneses se vieran casi forzados a convertirse en meros

⁴⁶ Todas las políticas de incentivos se acompañaron de requerimientos en materia de competitividad que el Estado, en su papel rector, exigía a las Industrias que promovía.

⁴⁷ La traducción de *zaibatsu* es grupo financiero exclusivo o "*financial clique*". Es una palabra compuesta por dos partes: del japonés *zai* que quiere decir "capital" y *batsu*, cuyo significado es "grupo social exclusivo". Estos grupos, siempre respaldados por un banco se convirtieron poco después en redes de empresas grandes y pequeñas, distribuidas en distintas ramas organizadas bajo el mando centralizado de una casa matriz perteneciente, por lo general, a una familia capaz de ejercer su mando a través de participaciones accionarias suficientes para garantizar el control de las principales empresas del grupo.

distribuidores de los extranjeros sin poder comerciar directamente con el exterior.⁴⁸ En 1874, 99.4 por ciento de las exportaciones japonesas pasaban a través de empresas extranjeras establecidas en Japón, en 1899 esta cifra se había reducido a 64.4 por ciento. En estos mismos años los indicadores relativos a las importaciones pasaban de 99.7 a 59.2 por ciento, respectivamente.⁴⁹

Al consolidar su poder político interno, el gobierno *Meidyi* se avocó a denunciar los tratados desiguales y empezó a dar su decidido apoyo a las firmas japonesas de comercio exterior, otorgándoles, de entrada, la exclusividad en el mercado doméstico. De esta manera, "los japoneses que únicamente manejaban el 1 por ciento de su comercio exterior en 1874 -el monto total de exportación e importación de Japón era de 52 millones de yenes. De esta cantidad, sólo 733 000 yenes correspondían a los negocios japoneses-, incrementaron su participación al 18 por ciento en 1880, al 38 por ciento en 1900 y algo más del 80 por ciento en 1918."⁵⁰

⁴⁸ J. Ito. *Sogo Shosha*, publicación de Mitsui de México, 1988, p. 6. Las condiciones internas y la posición internacional de Japón como un Estado recién incorporado al juego de la política y la economía internacional de la época lo colocaba en una posición de vulnerabilidad respecto a las otras potencias. Los tratados desiguales le obligaban a "hospedar" empresas extranjeras y a prescindir de independencia arancelaria. Los tratados desiguales de 1854 fueron revisados en 1894, aunque dichas revisiones no tuvieron efecto sino hasta 1911. *The Times Atlas...*, op. cit. p. 239. Incluso antes de 1911 -cuando Japón reconquista en forma plena su soberanía en materia arancelaria-, los aranceles medios mostraron "una sensible alza desde los últimos dos años del siglo pasado de poco menos de 4 por ciento a menos del 10 por ciento, y llegaron a 20 por ciento en 1913, indicando la clara voluntad proteccionista japonesa apenas reconquistada la soberanía sobre comercio exterior"

⁴⁹ U. Pipitone. *Ibid.*, p. 169.

⁵⁰ Cfr. J. Ito. *Op. cit.*, p. 7; U. Pipitone. *Loc. cit.*

Mientras tanto, el Estado japonés dirigía sus escasos recursos hacia el fomento de la infraestructura y las industrias nacionales,⁵¹ pero también se esforzaba en consolidar alianzas con los grupos económicos (*zaibatsu*) más destacados cuya acumulación de capital y solvencia organizativa para reproducirlo los capacitaba para mantener una relación de mutua conveniencia con la élite en el poder.

Con la política de venta de las empresas públicas, desde los años ochenta, los gobiernos *Meiji* contribuyeron de forma decisiva a la formación de poderosos intereses monopólicos alrededor de un restringido número de *zaibatsu*: Mitsui, Mitsubishi, Asano, Sumitomo, Yasuda, Furukawa, etc.(...) Los *zaibatsu* fueron posibles gracias al gobierno. Una creación, sin embargo, que terminaría por convertirse en una de las principales fuerzas capaces de condicionar su política general y las decisiones públicas específicas que pudieran llegar a afectar sus intereses sectoriales.⁵²

La táctica político-económica de apoyar a un pequeño grupo de corporaciones consideraba varias ventajas: a) la concentración de capitales en pocas manos garantizaba un uso más racional de los recursos, evitando su dispersión; b) es mejor conservar el apoyo del poder económico hacia el poder político de la élite para reducir los desequilibrios y los conflictos emanados de las pugnas por el poder interno; c) mediante un sistema de corresponsabilidad* se podía ligar, vigilar y financiar, a largo plazo, el proyecto industrial; d) el contrato de exclusividad, o mejor dicho, la amalgama de intereses, que pactaron las corporaciones familiares con la élite gobernante, facilitaba el control sobre el

⁵¹ Utilizando, en la mayoría de los casos, modelos extranjeros y con la intención ulterior de adaptarlos a su conveniencia y pragmatismo.

⁵² U. Pipitone. *Op. cit.*, p. 170.

* Ver nota 46

proyecto y la claridad de los objetivos; e) el Estado japonés necesitaba de un sistema corporativo y oligopólico fuerte para penetrar en menor desventaja a la economía internacional y poder contar con la materia prima para sus industrias y, posteriormente, obtener capitales por medio de las exportaciones de manufacturas bajo sus propios mecanismos de comercialización.

La inserción de Japón al sistema capitalista se presentó como un proyecto de Estado en comunión y coparticipación estratégica con los nuevos agentes empresariales creados y/o fortalecidos. El gobierno como punta de lanza y los *zaibatsu* fueron quienes dieron a Japón su dimensión económica internacional y quienes compartieron informaciones, decisiones y riesgos. En este caso, la planificación pública y la vivacidad empresarial, se transformaron en fuerzas que se potencializaron mutuamente. El pacto entre ambos, desde entonces, no se ha disuelto a pesar de que los segundos ahora tienen otra estructura e incluso se les conoce con otro nombre.

Cabe esperar que un país dotado de magros recursos naturales redoble su preocupación por disponer de alimentos y materias primas indispensables, especialmente metales y energéticos. El valor estratégico de las industrias va de la mano del suministro de los materiales necesarios para su operatividad y para la producción, y éstos habría que traerlos del exterior. Por ello, para los japoneses, la garantía de su capacidad de importar bienes indispensables y crear y mantener su planta productiva es un asunto prioritario cuyo significado adquiere la

dimensión de un problema de seguridad nacional, entendida como seguridad industrial.

La necesidad de agentes especializados en comercio internacional creció debido a la ignorancia de los japoneses acerca de los mercados del exterior, su falta de conocimiento de lenguas extranjeras y su deseo de convertirse en un actor importante de la economía mundial estimularon el fomento de compañías comercializadoras. Las más importantes crecieron en el seno de los *zaibatsu*.⁵³ Con el apoyo gubernamental y de sus propios grupos se incentivó su expansión con el fin de crear la red de suministros e información que hicieran viable el proyecto industrializador así como el comercio exterior propio de Japón. Aún antes de la primera Guerra Mundial, estas compañías ya habían establecido oficinas por todo el mundo.⁵⁴

Entonces, puede inferirse que los primeros agentes en emprender las relaciones económico-comerciales más allá de las fronteras de Japón fueron las comercializadoras. Inicialmente sus funciones eran elementales: procuración de importaciones de materias primas (para sus respectivos grupos industriales), la búsqueda de mercados y la promoción de exportaciones e, incluso, conducir la transferencia de tecnología. Posteriormente sus actividades fueron diversificándose y sus sistemas de comercialización fueron mejorando.

⁵³ L. Krause. "Japan and the world economy", en *Asia's new giant. How the Japanese economy works*, Hugh Patrick y Henry Rosovsky, Washington, D.C., 1976, p. 389.

⁵⁴ *The Japanese market. A compendium of information for the prospective exporter*, JETRO, Japón, p. 93.

2.3 Expansionismo japonés (primera fase): hasta la segunda Guerra Mundial

El expansionismo japonés responde a dos de las tres contradicciones internas expuestas en párrafos anteriores: la falta de capital y la escasez de materias primas. De éstas, sólo la segunda sigue siendo una constante. Así pues, en la historia moderna de Japón se aprecian dos etapas de expansionismo. La primera se distingue por su carácter colonialista militarizado en el que Japón encontró "el estímulo para acelerar su desarrollo (...) a expensas de sus vecinos asiáticos."⁵⁵ La segunda etapa será desarrollada más adelante.

La economía japonesa comenzó, francamente, como una industria bélica. Ésta no era, en principio, de carácter ofensivo, sino defensivo. Los japoneses de 1870 sabían que, en última instancia, la única manera con la que podían sobrevivir en un mundo de competencia colonial era mediante una poderosa fuerza militar y naval armada con instrumentos modernos. "Armas modernas eran productos de fábricas modernas. Por lo tanto, debían construirse fábricas modernas."⁵⁶ Pocos lemas del periodo *Meiji* expresan de manera tan explícita el proyecto estatal como *fukoku-kyohei*: "un país rico, un ejército poderoso".⁵⁷

Esta concepción de que a partir de un Estado militarizado se garantizaría la seguridad y la apertura de mercados fue también un aprendizaje japonés de los

⁵⁵ A. Romero. "Corea: primera fase de la expansión colonial japonesa", en *Revista de Relaciones Internacionales*, N° 30, FCPYS-UNAM, México, enero-marzo de 1982, p. 85.

⁵⁶ F. Gibney. *Op. cit.*, p. 21.

⁵⁷ Ver U. Pipitone. *Op. cit.*, p. 155; Ch. Johnson. *MITI and the Japanese miracle*, Charles E. Tuttle, Co., Tokio, 1981, p. 20; M. Tanaka. *Op. cit.*, p. 21.

conceptos occidentales. "En el siglo XIX fue la fuerza militar la que abrió para Occidente nuevos mercados en Asia Oriental. En el Japón de *Meiji* fue el deseo de construir una potencia militar lo que suscitó la creación de empresas modernas."⁵⁸ Debe considerarse también que aún antes de la apertura, en Japón ya se tenía información sobre los movimientos, las estrategias y los modos de penetración de las potencias extranjeras sobre Asia. Entendieron que la valentía nace del conocimiento, sobre todo en astronomía y geografía.⁵⁹ Luego entonces, en su momento, habrían de buscar esos conocimientos para aplicarlos a sus intereses.⁶⁰ De estas tres consideraciones -militarismo, industrialización y conocimiento- se derivarían otras metas como: *boeki nikkoku* (construcción nacional a través de la expansión comercial),⁶¹ *shokusan kogyo* (incrementar la producción industrial), *seisanryoku kakudyu* (expandir la capacidad productiva), *yōshutsu shinko* (promover exportaciones), *kanzen koyo* (pleno empleo) y *kodo seicho* (crecimiento rápido).⁶² Estos derroteros tienen una clara expresión expansionista.

Las principales muestras de expansionismo japonés y la consolidación de su poderío se reflejan en el triunfo en las guerras chino-japonesa (1894-95) y

⁵⁸ J. Chesneau. *Op. cit.*, p. 122.

⁵⁹ L. Knauth. "Antecedentes...", *op. cit.*, pp. 18-19.

⁶⁰ En el Decreto del Sistema de Educación Pública de 1872 se declaraba que "la población en general, nobles, guerreros, campesinos, artesanos comerciantes, mujeres y menores, deberán conjuntar sus esfuerzos para que no haya ningún analfabeta en su hogar ni ningún hogar iletrado en su poblado". Asimismo, el Juramento de los cinco principios de 1868 el último principio rezaba lo siguiente: "Se buscare el conocimiento en el mundo exterior para fortalecer el fundamento del Imperio". M. Tanaka. *Op. cit.*, p. 35.

⁶¹ A. Romero. "¿Nacionalismo o Internacionalismo?: La búsqueda japonesa de la internacionalización", en *Revista de Relaciones Internacionales*. N° 30, FCPyS-UNAM, México, enero-marzo de 1982, p. 99.

⁶² Ch. Johnson. *MIT...*, *op. cit.*, p. 20.

ruso-japonesa (1904-05). Ello demuestra el alcance de la industrialización, particularmente en la industria pesada y en la maquinaria bélica. Estos triunfos no sólo hicieron que la influencia de Japón se extendiera en la región, sino que también legitimó el proyecto del gobierno y motivó a su población para empresas futuras.

Posteriormente, con las condiciones creadas por la primera Guerra Mundial, Japón pudo aprovechar el vacío de poder por el descuido temporal del área asiática por parte de las potencias europeas -que se encontraban enfrascadas en los esfuerzos bélicos- para explotar los mercados de la región⁶³ y con ello fortalecer sus posiciones en Asia.⁶⁴ Verbigracia, entre 1912 y 1918 las exportaciones japonesas a China pasaron a ocupar de un 18 por ciento a un 38.6 por ciento del total del comercio exterior de China.⁶⁵

"A fines del siglo XIX y principios del XX, la estrategia tenía por objeto dotar a Japón de una industria bélica moderna. El objetivo principal consistía, entonces, en producir, con el concurso de capitales nacionales, los medios de destrucción que sirvieran de base a un proyecto imperialista concebido como reacción a la

⁶³ Para esta etapa, Japón ya había consolidado su estructura comercial siendo un gran importador de materias primas y exportador de bienes manufacturados.

⁶⁴ La "política continental" es una manifestación cuyo objetivo fue establecer las bases de su expansión. Esta idea obedece al proceso imperialista de "reparto del mundo" en el que Japón se insertó fehacientemente a la competencia con las potencias occidentales después de su victoria sobre Rusia y sus posteriores adquisiciones coloniales. Esta estrategia expansionista era de carácter radial. Es decir, primero se concentró en dominar las áreas adyacentes como mercados inmediatos y como bastiones de defensa (Taiwan, Corea) y la región asiática continental (China y Manchuria) y el área occidental estadounidense. Posteriormente extendió sus actividades hacia el archipiélago del Pacífico Asiático (en la mira estaban Tailandia, Guam, Wake, Hong Kong, Singapur, Sumatra, Java y Filipinas, las cuales fueron ocupadas hasta 1942), ver V. López. "La consolidación capitalista y la expansión colonial: 1905-1945", en *Revista de Relaciones Internacionales*, N° 30, FCPyS-UNAM, México, enero-marzo de 1982, p. 41.

⁶⁵ V. López. *Ibid.*, p. 45.

amenaza colonialista de las potencias occidentales.⁶⁶ Más allá de los objetivos originales de autodefensa, éstos cedieron el paso a la conquista de nuevos espacios económicos por arrebato militar.⁶⁷ De esta manera se aseguraba su hegemonía con la apertura de nuevos mercados -por la fuerza, como alguna vez aprendieron que podía hacerse- para ampliar sus fuentes de abastecimiento y distribución, cuidándose también las espaldas extendiendo su ámbito de influencia con genuinas manifestaciones de colonialismo clásico mediante la exportación de capital humano.⁶⁸

El crecimiento de la industria pesada se vio acompañado por una cierta concentración de la industria y, en los años de entreguerra, los *zaibatsu*, como Mitsui y Mitsubishi, aumentaron su poder y extendieron sus intereses a todas las actividades industriales. La economía de guerra permitió a Japón sobrevivir exitosamente en la década previa a la gran conflagración mundial, que lo involucraría debido a su afán y tendencia expansionista.

De esta forma, con el predominio de los militares, hacia finales de la década de los treinta, éstos no podían sino considerar a los *zaibatsu* como su instrumento para llevar a cabo sus programas de armamento. Con el estallido de

⁶⁶ M. Tavares. *Japón: un caso ejemplar de capitalismo organizado*, ejemplar mecanografiado, CEPAL, Brasil, 1993, p. 24.

⁶⁷ El término de la Era *Meiji* (1912) significó el inicio de un período de consolidación de la ultraderecha japonesa (que representaba los intereses de los conglomerados) y los militares para tomar el control político y económico de los derrotados nacionales. Japón entró a la primera Guerra Mundial en 1914 contra Alemania, lo que le sirvió de pretexto para ampliar sus operaciones en China. Al término de la conflagración, la isla no había sufrido daños ni desgaste, sino al contrario. Obtuvo, a fin de cuentas, la confirmación de sus derechos en Shantung. V. López. *Op. cit.*, pp. 44-45.

⁶⁸ Ver A. Romero. "Corea...", *op. cit.*, p. 86.

la guerra del pacífico en 1941, prácticamente todos los sectores de la economía fueron controlados y utilizados en favor del esfuerzo bélico.⁶⁹ Se hacía énfasis en que las metas eran nacionales y no sólo procedimientos particulares de gobierno, es decir, gracias a una ingente campaña propagandística cargada de propuestas nacionalistas se inculcó en la población la trascendente misión que su pueblo tenía encomendada y lo importante que era entregarse íntegramente a tan "noble" y patriótica causa para su país. Para un pueblo profundamente nacionalista parece que no fue tan difícil convencerlos, como tampoco fue fácil aceptar y digerir la derrota y menos la ocupación.⁷⁰

Por su parte, las compañías comercializadoras en la preguerra se encontraban muy limitadas. Por diez años, desde finales de la década de los treinta los precios de muchos de los bienes manufacturados estaban regulados. Así, la única función otorgada a las compañías comercializadoras en Japón era la de acopiar y distribuir dichos bienes de acuerdo a las instrucciones de gobierno. En este sentido, se entiende que sus actividades se dirigían al suministro de materiales destinados a la industria militar, así como la captación de petróleo para preparar la aventura bélica que estaba por venir.⁷¹

⁶⁹ T. Nakamura. *Op. cit.*, p. 3.

⁷⁰ Frank Gibney hace una muy amena y clara descripción del carácter de los japoneses, sus sentimientos y el trauma de la derrota en la guerra, en su obra *Five gentlemen of Japan*, capítulos 5, 6 y 7.

⁷¹ "Entre el 12 de septiembre y el 22 de octubre de 1940 el ministro de Comercio e Industria, Kobayashi, salió del país para dirigir una delegación; en ella se incluyó a Mukai Tadaharu, funcionario de Mitsui Bussan, entre otros líderes empresariales. Fueron a Batavia, Indias Orientales Holandesas (IOH), para negociar barcos de petróleo, con el entero conocimiento por parte de su gobierno, en un intento de mitigar los ímpetus japoneses y salvar de un ataque a las IOH, lo cual parecía, en el contexto previo a la entrada de Japón a la guerra, inminente". Ch. Johnson. *MITI...*, *op. cit.*, p. 151.

En el ramo del comercio exterior había mayor libertad de operación aunque el intercambio se dirigía, en su mayoría, a China y al sureste de Asia. Pero con la derrota japonesa aquella libertad se perdió y las actividades de las compañías comercializadoras se confinaba a un destruido mercado local.⁷²

El capitalismo japonés de la preguerra era, según Yoshio Ando, de carácter "frágil, desordenado e incompleto".⁷³ El ingente desarrollo militar creó desequilibrios y cegó a sus dirigentes ante la necesidad de mantener en articulación el resto de la economía civil, la cual fue descuidada.

Entre 1927 y 1929, el gobierno dispuso un plan para "racionalizar la producción", en el cual las pequeñas y medianas empresas quedarían sujetas al control de los *zaibatsu*. Inconformidad y críticas llovieron sobre el gobierno y las grandes corporaciones japonesas, pero éstos aludían a razones de Estado y a promesas de expansión, fortalecimiento de la producción y prosperidad.

El predominio de una clase burocrática militar alcanzó su cenit en la década de los treinta. Bajo el influjo de una tradición histórica, política y cultural hacia el autoritarismo y presionada por las fuerzas imperialistas ante la disputa de los mercados asiáticos -particularmente el chino-,⁷⁴ la dirigencia japonesa extendió sus facultades de control interno. En el ámbito empresarial, se llevó a

⁷² Y. Kunio. *Sogo Shosha. The vanguard of economic growth*, Oxford In Asia Paperbacks, Tokio, 1962, p. 96.

⁷³ J. Chesneau. *Op. cit.*, p. 121.

⁷⁴ El incidente de Manchuria en 1933, condensó las contradicciones externas e internas, cuyos rasgos más importantes se resumen en tres puntos: "1) Japón requería de recursos naturales para abastecer su industria pesada; 2) Manchuria se convertiría en un mercado para las exportaciones japonesas y 3) el control inicial de Manchuria permitiría lanzar posteriormente una política de conquista total de China." V. López. *Op. cit.*, p. 49.

cabo una seminacionalización de industrias privadas consistente en separar a los dueños del capital industrial de la dirección de las empresas, función que pasaría a manos de un cuerpo público burocrático de administración industrial.⁷⁵ Este pacto forzado y el sometimiento de todos los agentes a los esfuerzos bélicos acrecentó el poder del gobierno, aunque también se perfilaba hacia el totalitarismo.⁷⁶

2.4 Periodo de posguerra

2.4.1 Ocupación estadounidense

Al final de la segunda Guerra Mundial, la economía yacía en ruinas, y uno de los primeros cuidados que tomó el Cuartel General de Ocupación, personificado en el general MacArthur, fue proceder rápidamente a implantar su política de "desmilitarización" y "democratización" en las áreas de la política agraria, promoción de organizaciones laborales, disolución de los zaibatsu (Ley Antimonopolio o Ley Relativa a la Prohibición de Monopolios Privados y a los Métodos para Preservar el Comercio Justo, ver ANEXO I) y el control del comercio exterior.⁷⁷ Japón quedó sometido a la hegemonía estadounidense y tenía que

⁷⁵ Ch. Johnson. *MITI...*, op. cit., pp. 150-151.

⁷⁶ Un ejemplo de esta situación está en la represión o desaparición de cualquier disidencia política comenzando por los partidos políticos. Ando considera que "el fracaso de la economía de guerra en el Japón entre 1941 y 1945 se debió más a éstas condiciones que al bloqueo aliado". J. Chesneaux. *Op. cit.*, p. 96.

⁷⁷ Ver T. Nakamura. *Op. cit.*, p. 3; Ch. Johnson. *MITI...*, op. cit., pp. 175 y 221-227.

adaptarse y responder rápidamente a esta nueva situación. "En este contexto, el modelo industrial deseado era el que permitiera superar las condiciones de estrangulamiento externo y, simultáneamente, rehacer el mercado interno."⁷⁶

En el plano político, el experimento estadounidense, al tener un país devastado -por ellos-, consistió en acabar con las instituciones que pondrían de nuevo en peligro la estabilidad regional y las ambiciones imperialistas y dictatoriales de las autoridades japonesas. Pese a ello, la figura del *Tenno* fue conservada aunque se le arrebataron todos los poderes con la nueva constitución impuesta en 1947 y redactada por las Fuerzas Aliadas de Ocupación. Advertieron que el único medio de cohesión nacional se encontraba en la figura mística, tradicional y milenaria del *Tenno*, la cual no podía, ni debía abolirse, pero sí regularse. Así, el *Tenno* volvió a ser solamente el símbolo de la unificación nacional o guía espiritual pero con nula injerencia en asuntos de política interna y externa.

La generación y el choque de nuevas fuerzas internacionales por el fortalecimiento de bloques económico-ideológicos en expansión (léase Comunismo *versus* Capitalismo), colocaban a Japón y a Estados Unidos en una encrucijada. Por eso Japón no fue dividido,⁷⁹ pues no convenía mantener a una nación estratégica en condiciones de debilidad y sin identidad soberana alguna, pues ello acentuaría su vulnerabilidad. El pueblo japonés, por su lado, conservó

⁷⁸ M. Tavares. *Op. cit.*, p. 22.

⁷⁹ Debido a que el principal esfuerzo de los Aliados en la guerra del Pacífico correspondió a Estados Unidos y al prestigio que les había dado la bomba atómica, Japón era prácticamente un asunto exclusivo de ellos. J. Hall. *Op. cit.*, p. 323.

su sentido de disciplina social y política y logró "evitar la peor secuela psicológica de la derrota, cargando la culpa de la guerra sobre el sector militar."⁸⁰

A pesar del magro conocimiento sobre la cultura e idiosincrasia japonesa por parte de las fuerzas de ocupación, el modelo que pudo ser integrado en el "laboratorio japonés" con relativo éxito no cabe hacerlo atribuible simplemente a una correcta administración, sino a todo un conjunto de factores de índole geopolítico y geoeconómico, cultural y educativo. Ninguno de estos elementos es coyuntural o fortuito. Además, "la transformación posbélica del Japón no habría sido posible, de no haber existido el largo periodo de modernización anterior a la segunda Guerra Mundial."⁸¹

Por otra parte, es innegable que el conflicto bipolar localizado en Corea también fue un factor determinante en el proceso político-económico-social del Japón de la posguerra. Por ello, la intención de las fuerzas estadounidenses de ocupación de democratizar y hacer que Japón se reconstruyera por sí solo, tuvo que ejercerse con una celeridad inesperada y, por lo tanto, también tuvo que adoptar una actitud mucho más conciliadora. Así, en 1950, las condiciones políticas permitieron a Japón tener un contrapeso político para negociar más rápidamente su emancipación -añorada desde el primer día de ocupación extranjera.⁸²

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ *Ibid.*

⁸² La ocupación comenzó en 1945 y terminó formalmente con el Tratado de Paz de San Francisco en 1952. Sin embargo, un tratado de seguridad y un acuerdo administrativo firmados entre Japón y Estados Unidos revelaron la continuación de bases militares americanas en el país y comprometían a Estados Unidos a proteger al Japón en caso de guerra. *Ibid.*, p. 327.

Japón, con su característico pragmatismo, aprovechó su posición geoestratégica en el conflicto para rehacerse. Tomó de Estados Unidos, con ciertas reservas, sus planes de reconstrucción y se alió a él dejando que sus bases militares permanecieran en su territorio para la contención del comunismo y condicionando su apoyo a la recuperación de su libertad. De cierta forma, las condiciones geopolíticas imperantes en este periodo pueden ser semejantes a las del temprano periodo *Meidji*, aunque ya no le sería permitido intentar su reincorporación con un Estado militarizado. Pero, a cambio, hubo "adquisiciones especiales"⁸³ y otras concesiones comerciales, empezando por la apertura del mercado estadounidense a los nuevos productos japoneses que, en un primer momento, fueron realmente burdos sin representar un peligro inminente a los productores del país receptor.

En el plano económico, el Cuartel General de Ocupación, tomó la medida anticipada de disolver a Mitsui y a Mitsubishi el 30 de noviembre de 1947, y su liquidación quedó completa el 31 de agosto de 1950.⁸⁴ Mitsui fue dividida en 170 pequeñas empresas y Mitsubishi en 120.⁸⁵

La posición de las grandes compañías comercializadoras vis a vis las compañías manufactureras se vio debilitada en los primeros años de la posguerra por dos razones: por una parte, el énfasis que puso el gobierno en la recuperación industrial y por otra las condiciones del mercado nacional e

⁸³ T. Nakamura. *Op. cit.*, p. 70.

⁸⁴ Ch. Johnson. *MITI...*, *op. cit.*, p. 205.

⁸⁵ J. Ito. *Op. cit.*, p. 7.

internacional, caracterizadas por la escasez de bienes ante una gran demanda. Ello hacía relativamente más sencilla la colocación de dichos bienes en estos mercados. Por lo tanto no era indispensable contar con amplios conocimientos en cuestión de estudios de mercados y esta situación debilitó momentáneamente a las comercializadoras, quienes "se vieron obligadas a la sumisión y complacencia para poder manejar algunos bienes" y así sobrevivir a la coyuntura.⁸⁶

Por otra parte, la disolución de los *zaibatsu* dejó un vacío en sus centros de operación. Dicho vacío fue aprovechado y llenado por cinco comercializadoras⁸⁷ especializadas en textiles, establecidas en Osaka y quienes tenían operaciones de pequeña escala. Las principales acciones fueron expandir la escala de sus operaciones y diversificar sus actividades dirigiéndose al comercio de alimentos, metales, productos de metal y maquinaria.

A nivel empresarial, aunado a la desarticulación de las grandes compañías japonesas, las empresas comercializadoras también recibieron golpes devastadores por parte de las fuerzas de ocupación. Como sabemos, el mercado natural donde Japón ejercía su poder y presencia les fue arrebatado en un primer momento, además de que sus bienes y establecimientos fueron confiscados, lo cual se tradujo en pérdidas dolorosas e irrecuperables en las condiciones de sometimiento inmediatas a la rendición. Dichas pérdidas, como es lógico, eran proporcionales al tamaño de las compañía; por lo tanto, las grandes se vieron

⁸⁶ Y. Kunio. *Op. cit.*, p. 98.

⁸⁷ Toyo Menka (hoy Tomen), Nichimen, Goshō Co. C Itoh y Marubeni. Ver K. Kojima. *Japan's general trading companies, merchants of economic development*, Organization for Economic Co-operation and Development, Development Centre Studies, París, 1984, p. 19.

sumamente afectadas y con pérdidas insondables. Cuando estalló la guerra de Corea en 1950, tanto el grupo Mitsui como el Mitsubishi no pudieron aprovechar el auge comercial por estar divididos en tantos pequeños grupúsculos.⁸⁸

Sin embargo, el auge duró sólo durante la guerra, ya que con la llegada de la tregua de la revolución coreana en julio de 1953, Japón cayó en una gran depresión económica. Una pléyade de pequeñas y medianas empresas se declararon en bancarota y muchas fueron absorbidas por otras que lograron fortalecerse.

Así, los primeros mercados que se buscaron para las manufacturas japonesas fueron Estados Unidos, Paquistán, Sudamérica, África y Tailandia, en donde el sentimiento antijaponés no estaba tan arraigado.⁸⁹

Para mediados de los cincuenta, la mayoría de las regulaciones de precios habían sido levantadas y el mercado doméstico fue liberalizándose, aunque las regulaciones a la importación persistieron. En 1950, sólo del 10 al 20 por ciento de las importaciones estaban liberalizadas. En los años siguientes, bajo la tutela de la Agencia de Comercio Exterior -ahora institución japonesa-, las regulaciones al comercio exterior se flexibilizaron, lo cual hizo menos difícil la importación y exportación directa para las empresas manufactureras. No obstante, aún en 1959, el 70 por ciento requerían de la aprobación del gobierno. No fue sino hasta

⁸⁸ Las instrucciones de las Fuerzas Aliadas de Ocupación fueron contundentes: "No podrían trabajar más de 100 personas en una misma compañía y no más de una persona con rango de jefe de departamento o gerente de sucursal podían estar en una misma empresa". Si tomamos en cuenta que para 1947 Mitsui contaba con 7 058 empleados y Mitsubishi con 4 086, se puede comprender la razón e impacto de tal medida. J. Ito. *Op. cit.*, 7-8.

⁸⁹ Y. Kunio. *Op. cit.*, p. 96.

principios de los sesenta que la liberalización de las importaciones tuvo un progreso considerable. A mediados de la misma década, las regulaciones gubernamentales a la importación habían sido virtualmente levantadas, pero ello sucedió quince años después de la desregulación a la exportación y al comercio doméstico.⁹⁰

2.4.2 Reconstrucción y reestructuración

Japón, como uno de los perdedores de la guerra, se encontraba devastado, por ello tuvo que readaptarse y tomar las medidas impuestas por las fuerzas de ocupación. No obstante el trauma generado por la derrota, los conocimientos técnicos, adquiridos durante el periodo de preguerra, se emplearon en otros usos y sólo se contaba con la ventaja de una fuerza laboral altamente calificada.

Entre los trabajos de rehabilitación se creó el Banco de Reconstrucción con fondos procedentes de bonos del Banco de Japón. Estos fondos se dirigieron a empresas industriales para reavivar la producción. Las industrias estratégicas designadas por el *Tsusanshoo* (o Ministerio de Comercio y Producción o MITI por las siglas de la interpretación en inglés de *Ministry of International Trade and Industry*, fundado en 1949) en el periodo de 1953 a 1955 y que fueron inyectadas de capital por el Banco de Desarrollo de Japón fueron la de energía eléctrica,

⁹⁰ *Ibid.*, pp. 97-101 y N. Kawabe "Overseas activities and their organization", en *General trading companies; a comparative and historical study*, United Nations University Press, Japón, 1990, p. 178.

barcos, carbón y acero. Gran parte -el 83 por ciento- del financiamiento dado en este periodo por el Banco de Desarrollo se dirigió a estas cuatro industrias, siendo el 23.1 por ciento de toda la inversión en energía eléctrica, 33.6 por ciento en construcción de barcos, 29.8 por ciento en minas de carbón y 10.6 por ciento en nuevas plantas acereras.

Adicionalmente, en cuanto a la inversión extranjera directa, se asumieron posturas oficiales, claramente nacionalistas y etnocéntricas como: 1) la inversión extranjera directa debe tanto promover las exportaciones como conducirse hacia el desarrollo de recursos naturales vitales para la industria japonesa; 2) la inversión extranjera no debe estropear la posición de competencia doméstica de las firmas japonesas; 3) la inversión extranjera no debe interferir en la efectividad de la política monetaria doméstica.⁹¹

Tan pronto como la ocupación terminó en abril de 1952 y se devolvió a Japón su independencia, las nuevas instituciones japonesas, entre ellas el MITI, se sumergieron en la labor de reconstruir diligentemente a los conglomerados y con ellos a las compañías comercializadoras.

El Export Bank of Japan⁹² (creado por la Comandancia Suprema de Ocupación en 1951) fue rebautizado por el gobierno en 1952 como Export-Import Bank of Japan y se le asignó la tarea adicional de proporcionar a los importadores

⁹¹ T. Ozawa. *Multinationalism, Japanese style. The political economy of outward dependency*, Princeton University Press, Princeton, 1982, p. 13.

⁹² Su capital inicial fue de 15 mil millones de yenes provenientes de la partida de ayuda (del plan Dodge) y de las cuentas de presupuesto. Tenía como objetivo principal otorgar préstamos para la exportación de bienes de capital, debido a la falta de facilidades bancarias y de capital para préstamos a largo plazo, lo cual implicaba efectos de lentitud en el intercambio. Ch. Johnson. *MITI...*, op. cit., p. 208.

japoneses los fondos que necesitaban para anticipar los pagos de importación de las mercancías aprobadas por el MITI. Para 1958 el capital del Export-Import Bank se elevaba a 38.8 mil millones de yenes, y el total de préstamos acumulaban los 60.3 mil millones de yenes.⁸³

Debido al papel crítico que tienen las comercializadoras como motor de sus respectivos grupos y, por consecuencia, de la economía interna, resultaba apremiante reavivarlos. Con ayuda del MITI, las firmas comercializadoras Mitsubishi y Mitsui se reagruparon en 1952 y 1955, respectivamente.⁸⁴

En los años de la ocupación el MITI no dejó de presionar a la *Fair Trade Commission* (creada también por la Comandancia Suprema en 1947 para la vigilancia y administración de la economía y el comercio) en cuanto a la revisión de la Ley Antimonopolio, aunque, como se demostró en la práctica, nunca se respetaron sus mandamientos. En 1955, el MITI corrigió y mejoró la Ley de Transacciones de Exportación (ahora conocida como Ley de Transacciones de Exportación-Importación) para hacer obligatorio los cártels para los pequeños exportadores y fortalecer a las compañías generales de comercio. Otra ayuda fue la promulgación de leyes que autorizaron exenciones fiscales por los costos de abrir y reabrir oficinas en el exterior, con lo cual se fomentó la expansión de dichas compañías. Asimismo, creó fondos de contingencia contra malos contratos comerciales y, como al principio de 1953, el poderoso Consejo de Racionalización

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ Paralelamente a este segmento, también se reactivaron en los grupos sus bancos pues éstos tienen, a la vez el rol crítico durante la expansión de las condiciones de negocios por medio del suministro de capital a los miembros y las compras a crédito.

Industrial del Ministerio convocó la "keiretsu-ización" de las compañías comercializadoras y manufactureras. Esto significa que el MITI asignaría una empresa a la compañía comercializadora en caso de que no tuviera ya alguna afiliación o enlace económico-financiero. A través de sus poderes y habilidades para suministrar financiamiento preferencial, el MITI colocó y depuró aproximadamente 2 800 compañías comercializadoras que existían después de la ocupación para hacer alrededor de 20 grandes, cada una al servicio de un banco (éste parte de un *keiretsu*) o a un cártel de pequeños productores.⁹⁵

Los *keiretsu* son los sucesores de los *zaibatsu* y fueron promovidos por las mismas razones por las cuales fueron cultivados en la era *Meiyi*: para concentrar el magro capital disponible en proyectos clave de desarrollo. Sin embargo, ellos se diferencian en que su organización interna era (y es) mucho más dirigida a los negocios que a imperios concentrados en familias, y compiten entre sí de manera más vigorosa y mejor organizada.⁹⁶ Otra diferencia es el tipo de relaciones entre las empresas que componen estos grupos: mientras que en los segundos se mantenía una estructura piramidal de estricta subordinación hacia la cúpula de la familia, en los primeros se reconocen relaciones horizontales y relativamente más equitativas debido a su grado de autonomía respecto a la cúpula (la cual no es fácil de identificar si se trata de uno de los grandes grupos).

⁹⁵ Ver Ch. Johnson. *MITI...*, op. cit., pp. 205-207, 225-226.

⁹⁶ *Ibid.*, p. 206.

2.5 Crecimiento económico acelerado

Lo nuevo y único en el periodo de posguerra fue la formación de los llamados conglomerados "centro bancarios" (*"bank-centered conglomerate groups"*). A estos grupos se les dio el poder de desarrollar la competencia bajo la racionalidad de la política industrial gubernamental. Éstos fueron grupos nuevos formados a mediados de la década de los cincuentas y aceleraron su crecimiento en los sesentas con el respaldo e influencia de tres bancos, que no formaban parte de algún *zaibatsu* en el periodo de preguerra, los cuales fueron: Fuji Bank, Dai Ichi Kangyo Bank y Sanwa Bank.

El MITI, como punta de lanza del gobierno, se convirtió en el rector de un sistema oligopólico de rápido crecimiento. Ello fue posible mediante la selección de industrias para "nutrir" de una completa gama de medidas para comercializar sus productos, así como el desarrollo de medios para regular la competencia feroz proveniente del exterior. Las herramientas con las que contaba la burocracia económica incluían el control sobre el comercio exterior y la importación de tecnología, lo que les dio el poder de proteger las industrias necesarias para el desarrollo. La habilidad para derramar financiamiento preferencial, suspender impuestos y protegerse de la competencia externa, le daba capacidad para reducir los costos de las industrias seleccionadas e incrementar su competitividad internacional.

El hecho de dirigir préstamos preferenciales a bajas tasas de interés a firmas seleccionadas, la perenne falta de capital en el rápido crecimiento de la economía japonesa y el subdesarrollo del mercado japonés por la crisis, permitió el aumento de la dependencia de las empresas hacia las instituciones financieras, que tuvo como consecuencia su fuerte apalancamiento en la estructura del capital de las corporaciones japonesas.⁹⁷

La consolidación de este "nuevo" sistema en la política industrial tiene su éxito y primeros resultados en los sesenta, es decir, su constancia, dinamismo y la acumulación de beneficios y de capital, no tenía precedentes en la historia económica japonesa. Además, la estructura y la organización de los nuevos conglomerados derivó en una distribución de ingresos y riqueza menos concentrada, lo que dio mayor juego a las pequeñas y medianas empresas con el sistema de subcontratación.

2.6 El expansionismo japonés (segunda fase): la empresa transnacional

La segunda fase de expansionismo japonés tiene como gran variante el cambio de colonización por vía militarizada a un dominio económico por medio de empresas multinacionales. En esta fase persisten las contradicciones de industrialización sin capital y la carencia de recursos naturales. Pero la experiencia adquirida en 70 años y la formación de una clase empresarial más

⁹⁷ A. Young. *The Sogo Shosha: Japan's multinational trading companies*, Charles E. Tuttle, Co., Tokio, 1989, p. 36.

sólida y con derroteros propios, más la ayuda del gobierno, significaron un cambio cualitativo en el modo de operación expansionista.

A finales de la década de los cincuenta, una vez reconstruida gran parte de la estructura industrial en Japón, comenzó una nueva etapa del proceso de crecimiento económico. A diferencia del periodo anterior a la segunda Guerra Mundial, en esta ocasión no se le permitiría ejercer su dominio por vía militar y, en cambio, tuvieron que sustentar sus bases de desarrollo y expansión económica sobre la vieja estructura oligopólica de conglomerados.

Este fenómeno obedece a dos procesos: uno endógeno y otro exógeno. La derrota, y la destrucción que la originó, dejó otra vez a Japón con un sólo elemento del cual echar mano: su gente. A diferencia de la etapa de industrialización de Meiji, en este periodo ya se contaba con una población obrera calificada y una clase empresarial con experiencia,⁹⁶ por lo que la reconstrucción sólo requirió de un gran sacrificio colectivo y de la adaptación de los conocimientos organizativos y técnicos. Asimismo, destaca su apremiante necesidad de capitalizarse mediante exportaciones ya que el mercado interno estaba francamente deprimido. Aunado a lo anterior, cabe mencionar el trascendental papel de las autoridades para regular la competencia interna y la

⁹⁶ Entre los factores que pueden ayudarnos en la explicación de este fenómeno se encuentra la reforma educativa y los alcances de ésta, al abarcar prácticamente la totalidad de la población y en la que se puso énfasis en el desarrollo de conocimientos técnicos. Otro factor destacado es el propio cúmulo de experiencias que fueron adquiridas en el seno de las nuevas industrias (en cualquier escala) y en la élite empresarial por la propia dinámica del proceso de industrialización.

proveniente del exterior, el fomento a la educación y la capacitación, y la aplicación de políticas industriales más osadas y eficaces.

Entre las condiciones internacionales que favorecieron la reestructuración y el crecimiento de las exportaciones destacan el aumento del PIB promedio de las principales áreas económicas desde 1950 hasta mediados de la década de 1960, registrando un 5 por ciento.⁹⁹ "El mayor crecimiento registrado durante los años siguientes a la segunda guerra mundial fue debido en parte al progreso tecnológico pero, más aún, a la adopción de los objetivos de pleno empleo por parte de muchos países avanzados, así como el establecimiento de tipos de cambios fijos del Fondo Monetario Internacional en lugar del patrón oro, que dio paso a un entorno más estable" para el comercio internacional.¹⁰⁰

Por otro lado, para la balanza comercial y las transacciones de las grandes comercializadoras, resultaron muy importantes los precios de materias primas relativamente reducidos en todo el mundo. Aunado a ello, la creación de otros mecanismos multilaterales como el AGAAC (Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio o GATT, por sus siglas en inglés) que regularon las condiciones comerciales internacionales en favor de un comercio más ventajoso para los países industrializados.

Las corporaciones japonesas, y las comercializadoras en especial, tuvieron grandes oportunidades para expandirse ante la región Pacífico Asiática

⁹⁹ Según las estadísticas de las Naciones Unidas, en oposición a otras estimaciones de crecimiento a largo plazo de 2.7 por ciento desde 1870 hasta 1913, y de 1.3 por ciento desde 1913 a 1950 para Europa y Estados Unidos. T. Nakamura. *Op. cit.*, pp. 78-79.

¹⁰⁰ *ibid.*, p. 70.

desmoronada por los efectos de la guerra. La gran capacidad organizativa de las empresas niponas tuvieron un espacio fértil para la reconstrucción de la "esfera de coprosperidad" pero ahora con métodos de dominación netamente económicos.

Esta fase de expansionismo se deriva de la conjugación de algunas necesidades internas y externas como: la gran dependencia de su economía a los mercados extranjeros, tanto para importar materias primas como para exportar bienes de consumo, bienes de capital y capitales vía inversión externa directa; el incremento de los precios de factores domésticos (como la tierra y la mano de obra); los altos costos ambientales de la industrialización en el territorio nacional; las aspiraciones de los países en desarrollo de industrializarse y su avidez por captar capital y tecnología japonesa (particularmente en industrias ligeras y de uso intensivo de mano de obra); y el incremento del proteccionismo contra las exportaciones japonesas en el mercado mundial. Estos factores se transforman en fuerzas que generan la inminente orientación hacia el exterior de las grandes comercializadoras japonesas.¹⁰¹

Por ello, en la estrategia económica de Japón, las relaciones internacionales debieron pensarse en términos globales, es decir, evaluando en cada etapa la posición de la economía del país frente al resto del mundo. Asimismo, se han acompañado de una diplomacia discreta para no despertar sospechas de hegemonía y evitar la aparición de antiguos prejuicios. Por otro

¹⁰¹ T. Ozawa. *Op. cit.*, p. 39.

tado, se asumió la necesidad de cooperación intersectorial en la industria y los servicios, diversificando las inversiones de capital a fin de minimizar riesgos y penetrar en todos los mercados importantes.

Respecto a la orientación de las firmas comerciales después de la segunda Guerra Mundial se pueden identificar tres periodos. El primero, en donde su orientación era "etnocéntrica", es decir, sus actividades tendían al abastecimiento de las industrias domésticas. Este proceso tiene verificativo en la década de los cincuenta y la mitad de la década siguiente.

La segunda etapa, correspondiente a la segunda mitad de la década de los sesenta hasta la primera mitad de los setenta¹⁰² fue "policéntrica". Ello se refiere a que sus actividades estaban más involucradas con procesos de producción de los países receptores, aunque dichas acciones tuvieran objetivos indirectos para la economía interna de Japón como articular procesos de extracción de recursos naturales y búsqueda de alta tecnología, o aprovechar las ventajas comparativas de terceros Estados en cuanto al abaratamiento coadyuvando en el poder de consumo de éstos mediante la expansión de inversión extranjera directa.

El tercer periodo corresponde a una orientación "geocéntrica" en la que sus actividades ya no dependen del desarrollo económico interno de Japón, sino que se dirigen a articular procesos productivos entre terceros Estados -no

¹⁰² A mediados de los setenta se experimentó un cambio estructural de la industria manufacturera y un incremento de precios de los factores de la producción (tierra y mano de obra, principalmente). Esta situación elevó los costos de producción y, por consecuencia, reducía la ventaja competitiva de sus productos de exportación. Para salvar los negocios que se habían establecido, las compañías comercializadoras motivaron a sus firmas afiliadas a coinvertir y desplazarse a los países vecinos donde la mano de obra era abundante y aún barata. T. Ozawa. *Op. cit.*, p. 5.

necesariamente buscando una retribución directa o indirecta para las empresas de su país. Esta etapa comienza a partir de la segunda mitad de los setenta y se mantiene hasta nuestros días. Es conveniente señalar que, en el caso de las compañías generales de comercio, las etapas no son excluyentes, más bien lo que demuestran es un aumento en la capacidad de ampliar el alcance y la diversidad de sus actividades.¹⁰³

¹⁰³ Ver O.N.U. *Las corporaciones multinacionales en el desarrollo mundial*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1975, p. 14.

3. CARACTERÍSTICAS Y PECULIARIDADES DE LAS SOGO SHOSHA (COMPAÑÍAS GENERALES DE COMERCIO)

Hasta ahora hemos revisado los distintos contextos históricos en los que el capitalismo japonés se ha desarrollado. También hemos hecho someras referencias acerca de las comercializadoras pero incrustadas en la categoría de "empresa multinacional". El objetivo de este capítulo es explicar las acciones de las *Sogo Shosha* a través de su estructura y funcionamiento.¹ El análisis de estos aspectos, así como su génesis y desarrollo histórico son la base para la interpretación posterior sobre su impacto en el desarrollo económico de Japón.

Las *Sogo Shosha* son empresas privadas dedicadas principalmente al comercio al mayoreo y que, a diferencia de otras empresas multinacionales de su tipo, cuentan con un sistema de servicios integrales al comercio, cuya estructura general le permite tener una versatilidad natural. Estas compañías han podido adaptarse a los cambios en las condiciones económicas internas y externas de Japón, y siguen haciendo contribuciones importantes al tráfico internacional de mercancías, servicios y capitales. Su tamaño y capacidad de organización les permiten participar tanto como intermediarios en el comercio exterior de Japón, como también en la asistencia entre terceros países. Las compañías comercializadoras coadyuvan en el desarrollo económico alrededor del mundo a partir de la participación en la extensa colocación de proyectos de desarrollo de recursos e inversiones.

¹ Los términos *Sogo Shosha*, compañía general de comercio, grandes firmas comerciales, empresa integral de comercio o de negocios los utilizaremos en forma indistinta. Esto lo hacemos en razón de que las actividades de estas compañías incluyen funciones ajenas a una comercializadora ordinaria, como se demuestra en el presente capítulo.

Aunque la historia de los grandes conglomerados y de algunas firmas comerciales es más antigua, cabe destacar que el periodo inmediato anterior a la segunda Guerra Mundial el término "Sogo Shosha" no existía. Mitsui Bussan, Mitsubishi Shoji, y otras compañías comercializadoras eran llamadas *boeki shosha* (compañías de comercio exterior), y eran diferentes a las otras *shoji kaisha* o simples *shosha*.²

Es difícil identificar la fecha exacta de cuándo es que la palabra *Sogo Shosha* empieza a ser usada para denominar un tipo particular de intermediario comercial, pero pudo haber sido alrededor del primer lustro de los años cincuenta. Ello lo inferimos, al recordar que la palabra japonesa "sogo" significa "integral", o "general", y que sólo a partir de la posguerra se ampliaron y diversificaron significativamente las líneas de productos y servicios. Así pues, en el sentido estricto de la palabra *Sogo Shosha*, este tipo de compañías comercializadoras se consolidan y multiplican hasta la segunda mitad de este siglo.

3.1 Clasificación

En Japón existen miles de empresas comercializadoras (entre 3 000 a 7 000, dependiendo del criterio usado para su clasificación) que relacionan sus actividades de comercio con el exterior. Entre ellas se encuentran desde las más grandes compañías hasta empresas menores con recursos muy limitados.

Las *Sogo Shosha* son el estrato más alto del grupo de empresas dedicadas al comercio exterior (tanto de importación como de exportación) y cuyas

² Y. Kunito. *Sogo Shosha. The vanguard of the Japanese economy*, Oxford in Asia paperbacks, Tokio, 1992, p. 9.

actividades se realizan a escala global.³ Aunque el *Japan Foreign Trade Council, Inc.* reconoce 20 firmas como *Sogo Shosha*, la interpretación más común considera principalmente nueve: Mitsubishi Shoji, Mitsui Bussan, Marubeni, C. Itoh, Sumitomo Shoji, Nissho Iwai, Toyo Menka, Kenematsu-Gosho y Nichimen. Éstas, conocidas como las "nueve grandes" (ver ANEXO II), manejan una gran porción del comercio japonés, cuyas ventas totales constituyen casi el 30 por ciento del producto nacional bruto y representan más o menos el 50 por ciento de las exportaciones y el 60 por ciento de las importaciones.⁴

Para que una empresa comercializadora se le considere *Sogo Shosha* tiene que trabajar grandes flujos de mercancías y manejar en sus negocios varios productos⁵ (ver tabla 1), realizar actividades de exportación e importación, tener una red de oficinas en distintas partes del mundo, y un considerable poder en esferas de investigación de mercados y finanzas. Estos criterios sirven para dar una guía general para diferenciar a las *Sogo Shosha* de las compañías comercializadoras ordinarias.⁶

Otros criterios son los relativos a las actividades complementarias en el intercambio como los servicios de almacenaje, transportación, desarrollo de recursos, inversión, consolidación de alianzas, etc.. También debe considerarse la discrecionalidad de grandes recursos financieros y su papel protagónico en la industrialización.

³ El término escala se empleará como patrón de medida geográfica y podrá ir acompañado de los adjetivos global (mundial, internacional), regional, nacional, local, etc. para representar la dimensión del alcance económico-territorial de las *Sogo Shosha*.

⁴ En la mayoría de las publicaciones revisadas se consideraba este promedio. La balanza comercial está cargada hacia las importaciones, lo que corrobora que las compañías generales de comercio tienen una importancia mayor en el abastecimiento.

⁵ El MITI define a una comercializadora especializada como aquella que concentra sus actividades en una línea de productos cuyas ventas representan desde el 50 por ciento o más. A. Young. *The Sogo Shosha: Japan's multinational trading companies*, Charles E. Tuttle Co., Tokio, 1989, p. 90.

⁶ Y. Kuno. *Op. cit.*, p. 10.

TABLA 1. Porcentaje de ventas de seis Sogo Shosha por tipo de productos, 1955-1977

	1955	1961	1965	1970	1972	1974	1975	1976	1977
Mitsubishi Shoji									
Metales	23.0 *	25.4	26.9	39.2	33.3	30.1	30.0	30.1	33.4
Maquinaria	15.77	22.5	22.1	18.5	21.2	14.1	14.5	17.9	15.0
Combustible	7.49				8.1	13.9	17.7	18.8	18.5
Químicos		9.8	18.4	15.7	7.7	8.4	8.8	8.0	8.4
Alimentos	32.08	18.7	16.8	12.4	14.0	13.4	15.0	13.9	12.9
Textiles	12.88	11.7	9.2	8.0	9.3	9.1	5.7	5.5	5.4
Materiales	8.57	11.9	6.5	6.0	6.1	6.4	5.2		
Desarrollo y construcción	0.21		0.1	0.2	0.3	3.6	3.1	5.8	6.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Mitsui Bussan									
Metales ferrosos	15.2 *	28.0	29.1	39.3	30.8	33.7	34.2	30.7	31.7
Maquinaria	6.7	15.3	14.6	18.5	20.4	15.6	15.4	18.4	18.2
Químicos	4.9	17.0	14.9	12.0	11.6	12.0	11.9	11.9	12.0
Combustible								7.4	7.3
Textiles	8.3	10.7	10.3	7.7	9.0	9.2	6.8	7.1	6.7
Alimentos	53.2	21.4	18.9	10.8	13.3	15.1	18.1	15.7	13.9
Materiales y otros	11.7	7.6	12.2	12.7	14.9	14.4	13.6	8.8	10.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Marubeni Co.									
Metales	7.77 *	13.6	15.1	30.5	24.2	27.0	26.9	25.1	24.5
Combustible	1.23								
Maquinaria y construcción	3.20	10.4	16.7	18.8	26.3	19.9	22.3	24.6	24.3
Químicos		3.3	9.2	7.3	7.6	9.9	12.3	13.1	14.4
Textiles	66.85	47.2	49.2	22.2	20.3	19.7	15.4	14.6	14.2
Alimentos	14.89	14.6	14.2	10.8	12.1	12.8	14.9	14.4	14.1
Otros	6.06	10.8	10.7	10.4	9.5	10.7	8.2	8.2	8.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cont..

1955	1961	1965	1970	1972	1974	1975	1976	1977
------	------	------	------	------	------	------	------	------

C. Itoh & Co.									
Maquinaria y construcción	2.4 *	7.8	10.7	14.1	17.4	15.8	16.4	17.9	18.0
Químicos		8.6	10.5	11.4	12.3	17.8	22.9	27.0	27.6
Textiles	71.0	53.8	41.5	35.7	31.9	30.4	20.8	21.0	19.8
Alimentos	13.2	11.8	15.0	13.2	14.2	12.4	15.7	13.5	13.3
Madera, materiales	9.1	6.9	9.2	8.4	10.4	8.3	6.0	5.7	6.3
Metales	4.3	11.1	13.1	17.2	13.8	15.3	18.2	14.9	15.0
Total	100.0								

Sumitomo Shoji									
Metales	62.4	57.5	51.5	50.6	39.4	36.0	38.2	35.2	33.9
Maquinaria	13.5	18.0	15.1	19.3	22.0	18.2	20.4	22.0	23.4
Químicos y combustible	4.5	8.4	6.7	12.2	13.8	16.7	21.0	21.4	20.7
Textiles	4.0	3.4	2.6	3.3	6.2	8.2	7.6	6.2	5.3
Alimentos	15.2	6.6	12.6	4.9	9.4	12.1	6.7	7.7	8.7
Materiales y construcción	0.5	6.1	11.4	9.8	9.2	8.8	6.1	7.5	8.0
Total	100.0								

Nissho-Iwai Co.									
Metales	46.0 *	48.0	30.3	34.7	42.0	39.0	38.0	35.1	38.3
Maquinaria	7.0	11.0	24.4	37.7	22.0	19.0	22.0	25.7	21.8
Textiles	23.0	17.0	34.1	14.4	9.0	10.0	7.0	7.8	8.6
Alimentos	15.0	7.0	3.0	2.2	9.0	11.0	14.0	11.3	11.3
Materiales	9.0	17.0	8.2	11.0	18.0	21.0	19.0	20.1	20.6
Total	100.0								

Fuente: A. Young, *Ibid.* pp. 91-92.

Nota: Los datos de 1955 a 1975 comprenden los seis meses fiscales que terminan el 31 de marzo excepto los marcados con asterisco (*). Los datos con asterisco comprenden los seis meses que terminan terminando el 30 de septiembre. Los datos de 1976 y 1977 corresponden a los nueve meses fiscales terminados en marzo 31.

Además de estas especificaciones, existen otros elementos que diferencian a las grandes comercializadoras generales de las ordinarias y es que las segundas suelen ser sólo divisiones o subsidiarias de empresas manufactureras y éstas vienen a ser las encargadas de importar insumos y de distribuir los productos de su matriz.

Las compañías comercializadoras independientes son:

Mitsubishi Shoji	Toyoda Tsusho
Mitsui Bussan	Okura Shoji
Marubeni	Okaya
C. Itoh	General Sekiyu
Sumitomo Shoji	Hanwa
Nissho Iwai	Kokubu
Toyo Menka o Tomen	Nagase
Kanematsu-Gosho	
Ataka	Kinsho-Mataichi *
Nichimen	Japan Pulp & Paper *
Chori	Osaka Kozai *
Toshoku	

Las comercializadoras subsidiarias son:

Toyota Motor Sales	Mitubishi Motor Sales
Kawasho	Sumikin Bussan
Matsushita Electric Trading	Shinko Shoji
Hitachi Sales	

Fuente: Y. Kunio. *Op. cit.*, p. 8.

Nota: Las compañías marcadas con asterisco (*), sin embargo, no son tan independientes como el resto en esta clasificación. Más adelante haremos referencia a estos casos.

En síntesis, deben tenerse presentes las cinco dimensiones básicas de las *Sogo Shosha* que determinarán su clasificación, a saber:

- el número y/o variedad de mercancías que manejan
- el volumen de ventas
- su presencia o distribución geográfica

- los servicios de que dispone
- los recursos con que cuenta y, por ende, su poder económico

Hoy las grandes comercializadoras, con sus extensivos y altamente diversificados negocios, son verdaderamente compañías generales de comercio. De cualquier forma, éste no ha sido siempre el caso como tampoco fue un fenómeno repentino. Sólo dos firmas entre las nueve más grandes y sus predecesoras (Mitsui Bussan y Mitsubishi Shoji) se desarrollaron desde su origen como compañías comercializadoras generales. Todas las demás⁷ se conservaban como comercializadoras especializadas con fuerza en uno o dos productos. Por ejemplo durante el periodo previo a la segunda Guerra Mundial, Marubeni Corporation, C. Itoh, Toyo Menka Kaisha, Kanematsu Goshu, Itohman y Chori Co. eran importadores de algodón y exportadores de textiles, mientras que Nissho Iwai, Ataka, Okura y Kinsho Matachi, eran especialistas en metales y comercio de maquinaria. Toshoku y Nozaki comenzaron y siguen siendo comercializadoras especializadas en alimentos.⁸

Marubeni, C. Itoh y Nissho Iwai son Sogo Shosha por la amalgamación de varias comercializadoras especializadas, ocurrida después de la segunda Guerra Mundial. Éstas fueron promovidas bajo el auspicio de los bancos que las financiaron.⁹ Otras comercializadoras originalmente especializadas aprovecharon el vacío dejado por la disolución de los zaibatsu. Cinco comercializadoras de textiles cuya base se establecía en Osaka y quienes tenían operaciones de pequeña escala, diversificaron sus actividades dirigiéndose al comercio de metales, productos de metal y maquinaria.

⁷ Excepto Sumitomo Shoji Kaisha, que nació en 1945.

⁸ A. Young. *Op. cit.*, p. 32.

⁹ Yonekawa. *General trading companies; a comparative and historical study*. United Nations University Press. Japón, 1990, p. 9.

La compañías comercializadoras especializadas (o *semnonshosha*) están orientadas generalmente hacia el manejo de volúmenes menores y de productos que requieren de una mercadotecnia más amplia y de un soporte técnico posterior a su comercialización. A pesar de que las 158 compañías comercializadoras japonesas más grandes acumulan más del 80 por ciento del total de exportaciones e importaciones, las empresas más pequeñas han hecho avances significativos en la especialización y en los sectores que manejan (relativamente) menores volúmenes.

El conjunto de pequeñas firmas especializadas se encabeza con las encargadas de la importación y la exportación de maquinaria que son más de mil; sobre 800 son las especializadas en importación de comida; cerca de 800 encargadas de comercializar textiles y entre 300 y 400 las importadoras de madera, pulpa y papel, productos y materias primas para la industria química; metales y productos de metal; minerales y productos de mineral. Muchas compañías se especializan en la exportación con mercados y sectores claramente definidos.

Ciertamente, las compañías comercializadoras generales han probado ser altamente competitivas donde se involucran grandes órdenes, como es el caso de las materias primas y energéticos. De cualquier forma, debido a que están habituadas a ocuparse de grandes volúmenes, sería poco rentable para ellas manejar cantidades pequeñas. Las comercializadoras especializadas, aunque son de menor tamaño, tienen mejor establecidos sus canales de distribución, mayor familiaridad con el producto y más amplia disposición a la importación de bienes que se mueven en menores volúmenes o que requieren un mayor conocimiento de mercados específicos y capacidades post-venta.

No obstante, es pertinente aclarar que en muchos casos estas comercializadoras especializadas están afiliadas o hacen trabajos especiales para las grandes compañías, las cuales han incrementado sus beneficios por la especialización de ciertas áreas. Por ejemplo, Kinsho-Mataichi y Osaka Kozai funcionan además como compañías satélites para Mitsubishi Shoji; Japan Pulp & Paper lo es para las compañías Oji. En estos casos no se podrían considerar subsidiarias porque mantienen cierto grado de libertad, pero también es cierto que están fuertemente influidas por las grandes.¹⁰

3.2 Capacidad de acción

En el negocio del comercio exterior es indispensable contar con un mínimo de elementos que permitan el desarrollo de las actividades de una manera más o menos segura. Por su naturaleza es necesario contar, en primer lugar, con el capital suficiente para asumir las responsabilidades de compra-venta; en segundo, tener el contacto inmediato con el cliente y el acceso a la información exacta y oportuna para acrecentar las posibilidades de éxito del negocio y, en tercer lugar, contar con el capital humano que haga posible la organización.

Éstos son los tres grandes pilares que sostienen las actividades de las *Sogo Shosha*: el capital financiero, la estructura organizativa y el capital humano. De éstos se derivan todos los servicios que ofrecen las comercializadoras generales y la disponibilidad, suficiencia y eficiencia de ellos es lo que determinará, en principio, su capacidad de acción. Las primeras dos se examinarán enseguida, el tercero se desarrollará, brevemente, en un segmento posterior.

¹⁰ Y. Kunio. *Op. cit.*, pp. 8-9.

En primer lugar, cada una de las nueve comercializadoras más grandes están **estrechamente asociadas** con dos o más de los treinta bancos más grandes de Japón (ver tabla 2). Por medio de este poder de disponibilidad para obtener financiamiento con relativas bajas tasas de interés, las comercializadoras tienen posibilidad de prestar dinero e invertir en los (pequeños y grandes) negocios que gestiona, dentro y fuera de Japón.

Por la cercana relación con las pequeñas firmas, las comercializadoras pueden conocer con precisión las necesidades y el grado de confiabilidad de éstas y los coloca en la posibilidad de ser receptores de préstamos a bajo costo, cosa que resultaría difícil hacer para los bancos. Los préstamos¹¹ están generalmente dirigidos a usos específicos y pueden incluso tomar forma de provisión de materias primas bajo crédito, financiamiento de maquinaria nueva o hasta construcciones con base en el largo plazo, o para el pago de ventas para exportación antes de su envío al comprador extranjero.¹²

La disponibilidad de recursos financieros proporcionada por las instituciones bancarias, sumado a sus propios recursos, permiten a las Sogo Shosha establecer y mantener oficinas en las principales ciudades del orbe.¹³ Esta característica le proporciona a las comercializadoras contar con un inmenso volumen de información gracias a su extensa red en ultramar. Para ello cuentan, también, con los sistemas de telecomunicación más avanzados, lo cual las hace

¹¹ Respaldados por el soporte financiero del banco del grupo.

¹² Cf. T. Ozawa. *Multinationalism, Japanese Style. The political economy of outward dependency*, Princeton University press. Princeton, New Jersey, 1962, y L. Krause. "Japan and the world economy", en *Asia's new giant. How the Japanese economy works*, editado por Hugh Patrick y Henry Rosovsky, Washington D.C., 1976, p. 390.

¹³ Evidentemente, para una empresa común establecer una red propia de conexión resultaría un gasto abrumador, pues el esfuerzo de expansión requiere de una inversión inicial en espacio para la oficina, instrumentos de comunicación y telecomunicación, un equipo humano capacitado para las ventas y personal para la administración de la nueva oficina así como los jefes respectivos. Deben sumarse a estas erogaciones continuos gastos de promoción de negocios que, por lo general, requieren de mucho tiempo y una gran dosis de paciencia.

TABLA 2. Principales bancos que fondean a seis compañías generales de comercio, marzo 31, 1974

	Banco N° 1	Banco N° 2	Banco N° 3	Banco N° 4	Banco N° 5
	Banco Monto ^a	Banco Monto ^a	Banco Monto ^a	Banco Monto ^a	Banco Monto ^a
Mitsubishi Shoji	Mitsubishi Bank 1,470	Bank of Tokyo 981	Daiichi Kangyo Bank 812	Mitsubishi Trust & Banking 758	Sanwa Bank 613
Mitsui Bussan	Mitsui Bank 1,607	Fuji Bank 1,383	Bank of Tokyo 1,347	Mitsui Trust & Banking 670	Sumitomo Bank 558
Marubeni Co.	Fuji Bank 889	Bank of Tokyo 813	Yasuda Trust & Banking 460	Taiyo Kobe Bank 383	Kogyo Bank 248
C. Itoh & Co.	Bank of Tokyo 787	Sumitomo Bank 780	Daiichi Kangyo Bank 624	Sumitomo Trust & Banking 373	Nippon Long-Term Trust & Banking 374
Sumitomo Shoji	Sumitomo Bank 686	Sumitomo Trust & Banking 463	Bank of Tokyo 340	Nippon Fudosan Bank 273	Nippon Long-Term Trust & Banking 244
Nissho-Iwai Co.	Sanwa Bank 607	Daiichi Kangyo Bank 448	Bank of Tokyo 115	Daiwa Bank 282	Toyo Trust & Banking 204

Fuente: A. Young. *Ibid.* p. 73.

^a En cientos de millones de yenes

compañías con una capacidad global extraordinaria y superior a cualquiera en su género, incluso a las grandes comercializadoras europeas como Harrison & Crosfield Co., LTD., Guthrie Corporation, Ltd., East Asiatic, Sime Darby, Inchcape y Jardine, Matheson Co., Ltd.¹⁴

Como parte de un conglomerado financiero industrial (ver tabla 3), una *Sogo Shosha* cuenta con la facilidad de ocupar para su provecho todo tipo de

¹⁴ Yonekawa. *Op. cit.*, pp. 18-20.

TABLA 3. Empresas integrantes de los seis grupos más importantes de Japón, marzo 31, 1974

	Grupo Mitsubishi	Grupo Mitsui	Grupo Sumitomo	Grupo Fuyo	Grupo Daiichi Kangyo Bank	Grupo Sanwa Bank
<i>Finanzas</i>	Mitsubishi Bank; Mitsubishi Trust & Banking; Tokyo Marine & Fire Insurance; Meiji Mutual Life Insurance	Mitsui Bank; Mitsui Trust & Banking; Taisho Marine & Fire Insurance; Mitsui Mutual Life Insurance	Sumitomo Bank; Sumitomo Trust & Banking; Sumitomo Marine & Fire Insurance; Sumitomo Mutual Life Insurance	Fuji Bank; Yasuda Trust & Banking; Yasuda Fire & Marine Insurance; Yasuda Mutual Life Insurance	Daiichi Kangyo Bank; Nissan Fire & Marine Insurance; Taisei Fire & Marine Insurance; Taisei Fire & Marine Insurance; Fukoku Mutual Life Insurance; Nippon Kangyo Kakumaru	Sanwa Bank; Toyo Trust & Banking; Nippon Mutual Life Insurance
<i>Agricultura y Silvicultura</i>					Furukawa Forestry	
<i>Minería</i>		Mitsui Mining; Hokkaido Colliery & Steamship	Sumitomo Metal Mining; Sumitomo Coal Mining		Furukawa Mining	
<i>Construcción</i>	Mitsubishi Construction	Mitsui Construction; Sankei Engineering		Taisei Construction		Ohbayashi Gumi; Toyo Construction
<i>Manufacturas</i>						
Alimentos	Kinn Brewery	Nippon Flour Mills		Sapporo Breweries; Nissin Flour Milling; Nippon Reizo		
Textiles	Mitsubishi Rayon	Toray Industries		Nishin Spinning		Teijin; Unitika
Químicos	Mitsubishi Chemical Industry; Mitsubishi Petrochemical; Mitsubishi Gas Chemical; Mitsubishi Plastics Industry; Mitsubishi Monsanto Chemical	Mitsui Toatsu Chemicals; Mitsui Petrochemical Industries	Sumitomo Chemical	Showa Denko; Kuraha Chemical Industry; Nippon Oil & Fats	Asahi Denka; Electro Chemical Industrial; Toa Paint; C.I. Chemical; Sanyo; Nippon Noyaku; Shiseido	Ube Industries; Tokuyama Soda; Kansai Paint; Sekisui Chemical; Hitachi Chemical; Tanabe Seiyaku; Fujisawa Pharmaceutical
Vidrio y Cemento	Asahi Glass; Mitsubishi Mining Cement		Nippon Glass; Sumitomo Cement	Nippon Cement		Osaka Cement
Acero	Mitsubishi Steel	Nippon Seiko Sho	Sumitomo Metal Industries	Nippon Kokan	Kawasaki Steel	Kobe Steel; Nakayama Steel Works
Metales no ferrosos	Mitsubishi Steel	Mitsui Kinzoku			Nikkai Kin; Furukawa Magnesium	

Productos metálicos	Mitsubishi Aluminium				Furukawa Electric; Furukawa Aluminium; Nikkei Aluminium; Nippon Seihaku; Tokai Kinzoku; Furukawa Specialty Metals; Furukawa Metal Industries; Furukawa Founding	
Maquinaria	Mitsubishi Kakoki		Sumitomo Shipbuilding & Machinery	Kubota Tekko; Nippon Sanko	Niigata Engineering	Toyo Bearing Manufacturing
Maquinaria eléctrica	Mitsubishi Electric	Tokyo Shibaura Electric	Sumitomo Electric Industries; Nippon Electric Co.	Hitachi Manufacturing; Oki Electric Industry; Yokogawa Electric Works	Fuji Electric; Yasukawa Electric Manufacturing; Fujitsu; Fuji Electrochemical; Kurakawa Communication; Furukawa Battery; Nippon Columbia; Supersonic Industry; Fujitsu FACOM; Fujitsu Electric Industries; Fujitsu Electric Industries; Fujitsu FANUC; Fujitsu Ten; Fujitsu Kiden	Hitachi Manufacturing; Sharp; Iwasaki Teushink
Equipo de transportación	Mitsubishi Heavy Industries; Mitsubishi Motor	Mitsui Shipbuilding & Engineering		Nissan Motor	Kawasaki Heavy Industries; Fuji Diesel	Daihatsu; Shin Meiwa Industry; Hitachi Shipbuilding & Engineering
Otros	Mitsubishi Oil; Nippon Kogaku			Toa Nenryo; Canon Camera	Yokohama Rubber; Kanemachi Rubber; Nippon Jeon	Maruzen Oil; Toyo Rubber
Comercializadoras (mayoras)	Mitsubishi Shoji	Mitsui Bussan	Sumitomo Shoji Kaisha	Marubeni Corporation	C. Itoh & Co.; Kanematsu Goshu; Furukawa Sangyo; Nikkai Shoji	Nissho-Iwai Co.; Nichimen Company; Iwatani Sangyo
Comercializadoras (menores)		Mitsukoshi			Saibu Department Store	Takashimaya
Bienes Raíces	Mitsubishi Estate	Mitsui Real Estate	Sumitomo Real Estate	Tokyo Telemoto	Daichi Kaihatsu	
Transportes y Comunicaciones	Nippon Yusen Kaisha; Mitsubishi Warehouse and Transportation	Mitsui O.S.K. Lines; Mitsui Warehouse	Sumitomo Warehouse	Kaishin Express; Tobu Railway; Showa Shipping	Nippon Express; Kawasaki Kisen; Shibusawa Warehouse	Nippon Express Hankyu Electric Railway; Shimo Shin Nippon Shipping
Servicios					Denstu; Korakuen Stadium	Orient Lease

Fuente: A. Young. Op. Cit., pp. 38-41.

Nota: Toyota Motors se unió al grupo Mitsui después de completar el segundo estudio de la Japan Fair Trade Commission. Hitachi, Ltd., es miembro de dos grupos, Fuyo y Sanwa.

empresas (desde astilleros hasta compañías transportadoras -terrestres y navieras- y almacenadoras). Esto reduce considerablemente los costos de operación y logística, así como el número de intermediarios.

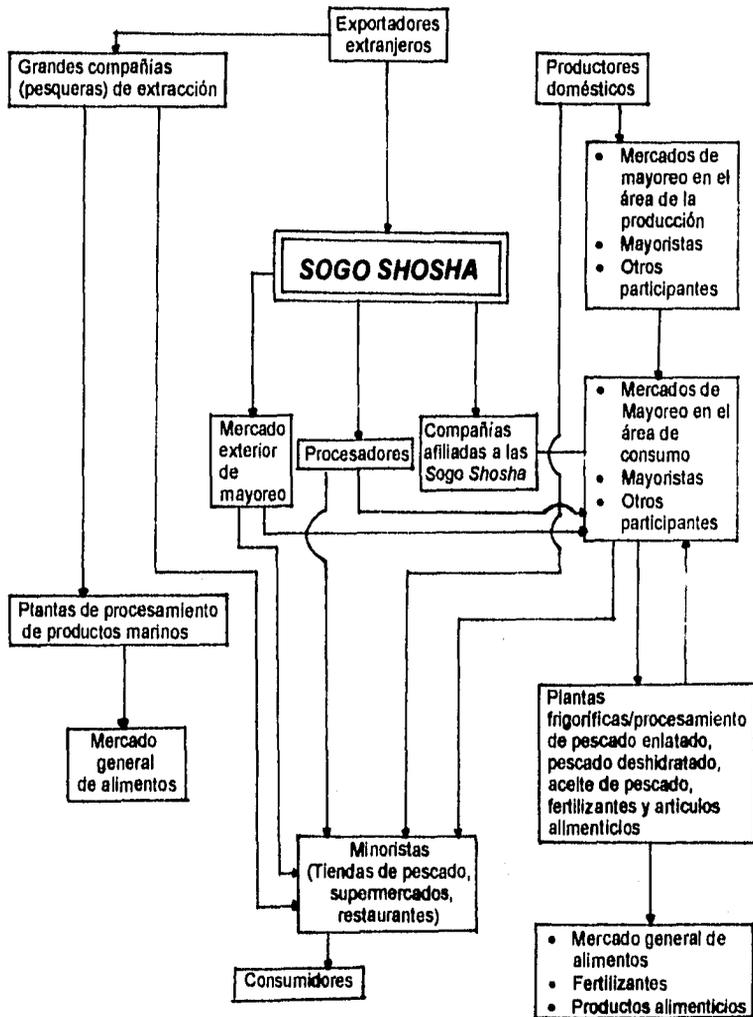
Además, por la red de compañías afiliadas a las comercializadoras (estas últimas generalmente no forman parte de la red del grupo) se dispone de una serie de agentes que enlazan las etapas intermedias del proceso de comercialización. Esta situación, asimismo, le permite a la *Sogo Shosha* tener el control y la capacidad de involucrarse en más de una etapa del proceso (ver cuadros A y B).

Adicionalmente, con el propósito de ejecutar eficazmente un proceso de distribución, las compañías generales de comercio pueden intervenir con créditos; establecer los enlaces necesarios para organizar y proveer la logística y dar continuidad a las relaciones que conforman los canales de distribución.

La red de oficinas y las actividades de investigación que realizan los expertos que laboran en ellas han forjado toda una inteligencia interna capaz de identificar con precisión los movimientos del mercado. La identificación de oportunidades de comercio e inversión muy rentables para las firmas japonesas y la gestión de uniones estratégicas con agentes locales, hacen costear mantener dicha red.

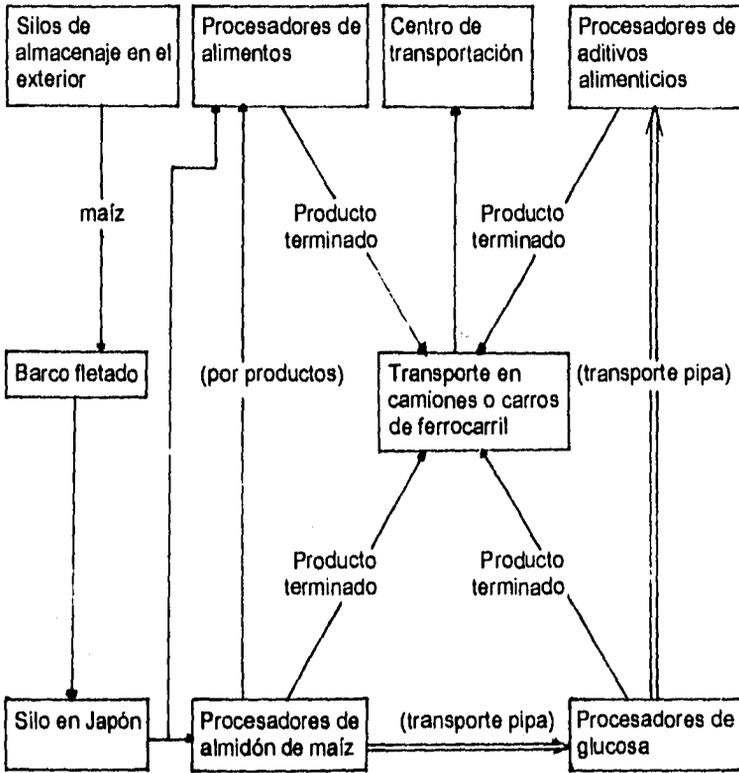
Como consecuencia de la acumulación de información, la cercanía con actividades comerciales, la variedad de mercados en los cuales operan y su disponibilidad financiera permiten a las comercializadoras absorber riesgos en los

CUADRO A. Canales de distribución para productos de pescado



Fuente: *The role of Trading Companies in the international commerce*, JETRO Marketing, Japón, 1993, p. 14.

CUADRO B. Distribución y procesamiento de alimentos



Fuente: *The role of trading companies in international commerce*, JETRO Marketing, Japón, 1993

intercambios y en los negocios en general. Ello no quiere decir que acostumbren a realizar operaciones peligrosas, más bien nos referimos a la capacidad de acción ante imponderables, como suele haberlos en el mercado internacional.

3.2.1 Margen de ganancias

Los márgenes de ganancia de las *Sogo Shosha* se caracterizan por ser relativamente bajos, en promedio de 2 a 3 por ciento de sus transacciones. Resulta paradójico que puedan mantenerse estos márgenes y a la vez absorber los costos de promoción de los proyectos.

Esta paradoja se desvanece al considerar tres aspectos fundamentales: primero, al contar con vías establecidas para cada producto, se tiene la manera de canalizarlo directamente a donde mejor se pueda comercializar. Esto quiere decir que se puede localizar al cliente preciso para establecer el negocio. Ello redundaría en que se pueda vender al costo del mercado. El costo se absorbe mediante una comisión que se negocia caso por caso (dependiendo del volumen de venta).¹⁵

Segundo, cualquier negocio de las *Sogo Shosha* implica generalmente un gran volumen. "Los japoneses prefieren ganar un centavo en un millón de unidades que 30 centavos en 10 mil."¹⁶ La ventaja de esta estrategia es asegurar la competencia en cuanto al precio y poder mantenerse en el mercado. El gran volumen de transacciones hace rentable el negocio en el largo plazo se sacrifican los grandes márgenes pero afianzando su capacidad de permanencia.

Tercero, la relación entre el primer y segundo aspecto es la mentalidad de largo plazo; es decir, debido a su dependencia respecto al modelo de crecimiento por exportaciones, éste se ha convertido en parte condicionante de la idiosincracia japonesa al representar su medio de supervivencia. Apartarse de esta actitud sería disminuir la competitividad y destinar el modelo a la debacle.

¹⁵ Entrevista con Carlos R. Salas, Subgerente de Maquinaria de Nissho Iwai Mexicana, 20 de julio de 1995.

¹⁶ Entrevista con Haruo Kano, Director General del Grupo Naviero Kano, 21 de julio de 1995.

Otra muestra de la estrategia de largo plazo adoptada por las compañías comercializadoras japonesas es la búsqueda del crecimiento de su capacidad vis a vis la búsqueda de la utilidad. Para ello, como hemos dicho, es indispensable el estrecho vínculo de los órganos bancarios con las *Sogo Shosha*, que facilitan el financiamiento de oficinas en el interior y el exterior y la consolidación de una enorme y eficiente infraestructura de servicios al comercio internacional.

3.2.2 Relación con las grandes empresas manufactureras

Así como las pequeñas compañías dependen de las grandes comercializadoras para el abastecimiento y distribución de sus productos, las grandes manufactureras, en cambio, pueden prescindir de sus servicios. Debido a su gran tamaño o a la complejidad tecnológica de sus productos, estas empresas han establecido sus propias redes de abastecimiento y distribución. Sus estructuras administrativas suelen ser fieles al estilo predominante en Japón así como su orientación multinacional. Ejemplos conocidos de éstas son la compañía Sony, Matsushita Electric Industries y Toyota.

Sin embargo, lo anterior no quiere decir que nunca han tenido relación las grandes empresas con las *Sogo Shosha*, ya que ninguna nació siendo un imperio en su género. Varias compañías crecieron gracias al impulso de las *Sogo Shosha*, hasta que tuvieron la capacidad suficiente para valerse por sí solas. Aunque la relación podría no ser tan feliz como en el extraordinario caso de Sony con Mitsui Bussan en el que la segunda se negó a ser promotora de los productos de aquella incipiente empresa, desestimando el valor futuro del rubro de la electrónica, por lo que Sony decidió emprender sola el camino.¹⁷

¹⁷ Ver T. Ozawa. *Op. cit.*, p. 116.

Cabe mencionar que existen muchas grandes empresas manufactureras que aprovechan los servicios de las comercializadoras generales principalmente para el abastecimiento de ciertas materias primas, sobre todo en aquellas en las que las *Sogo Shosha*, por sus vínculos con empresas extractivas, pueden presentar ventajas en la adquisición de ciertos insumos.

3.3 Estructura

3.3.1 Estructura financiera

La ocupación de 1946 ordenó a las poderosas familias accionistas de los *zaibatsu* y otras empresas gigantes a deshacerse de sus acciones, lo cual derivó en la revolución administrativa de los grandes negocios mundiales de Japón: la separación de la propiedad y la dirección. Por ejemplo, las once familias Mitsui perdieron gran parte de su fuerza y todo su poder económico. El control de las grandes *Sogo Shosha*, desde entonces, está en manos de directores profesionales. Los grandes accionistas¹⁸ (ver tabla 4) o dueños reciben beneficios

¹⁸ En general, los grandes accionistas de estas empresas poseen del 6 al 8 por ciento del capital social. Entre el 20 y 25 por ciento de la propiedad se reparte entre 5 o 6 empresas, principalmente bancos, aseguradoras, acereras y todas son de nacionalidad japonesa (aunque no siempre de la misma familia o grupo). En cuanto a la participación de los propietarios originales o miembros de la familia otrora controladora del grupo, cabe destacar que su posesión de acciones no rebasa el 1 por ciento. El resto de la propiedad de la compañía se pulveriza entre miles de empresas e individuos. Por eso la dirección tiene que ejecutarse por una sociedad privada de administradores profesionales. Éstos, al igual que el empleado de más bajo rango, reciben un sueldo determinado por un Consejo Ejecutivo, ver A. Kadowaki "Desarrollo industrial de Japón: causas de su éxito" en *Revista Universidad EAFIT*, No. 55, OEA, Centro Interamericano de Comercialización. Washington, D.C., jul-sep, 1984, p. 62; F. Avila. "Fabricación y comercialización de acero: principales empresas japonesas", ejemplar mecanografiado, México, 1975; Entrevista con Haruo Kano.

Tabla 4. Principales socios accionistas de las seis principales compañías generales de comercio y su participación, 1973

Mitsubishi Shoji		Mitsui Bussan		Marubeni Corporation	
Accionistas	Porcentaje	Accionistas	Porcentaje	Accionistas	Porcentaje
Mitsubishi Bank	7.84	Mitsui Bank	6.49	Fuji Bank	8.09
Tokyo Marine & Fire Ins.	7.90	Fuji Bank	4.91	Yasuda Fire & Marine Ins.	5.45
Mitsubishi Heavy Ind.	5.14	Bank of Tokyo	4.22	Nissan Motor	4.55
Meiji Life Insurance	4.82	Taisho Marine & Fire ins.	3.22	Kobe Bank	3.67
Mitsubishi Trust & Banking	3.50	Mitsui Life Insurance	3.30	Tokyo Marine & Fire ins.	3.63
Daiichi Kangyo Bank	2.89	Toyo Trust & Banking	3.03	Sumitomo Bank	3.63
Nippon Yusen	2.43	Mitsui Trust & Banking	2.89	Nippon Fire & Marine Ins.	2.91
Bank of Tokyo	2.37	Mitsui O.K. Life	1.73	Yasuda Trust & Banking	2.91
Mitsubishi Electric	2.05	Toray	1.62	Bank of Tokyo	2.51
Sanwa Bank	1.58	Daihyaku Life Insurance	1.51	Daiwa Bank	2.49
Tokai Bank	1.58				
Porcentaje total	41.90	Porcentaje total	33.37	Porcentaje total	39.50
Sumitomo Shoji		C. Itoh & Co.		Nissho-Iwai Co.	
Accionistas	Porcentaje	Accionistas	Porcentaje	Accionistas	Porcentaje
Sumitomo Bank	8.40	Sumitomo Bank	8.72	Sanwa Bank	7.47
Sumitomo Chemical	6.26	Daiichi Kangyo Bank	8.72	Daiichi Kangyo Bank	7.31
Sumitomo Life Insurance	4.81	Bank of Tokyo	5.23	Daiwa Bank	3.78
Sumitomo Metal Industry	4.78	Nippon Life Insurance	3.50	Tokyo Marine & Fire Ins.	3.57
Sumitomo Trust & Banking	3.82	Fuji Bank	3.43	Kobe Steel	3.22
Nippon Electric	3.34	Tokyo Marine & Fire Ins.	3.36	Bank of Tokyo	3.13
Sumitomo Marine & Fire	3.28	Nippon Fire & Marine Ins.	3.20	Nippon Fire & Marine Ins.	2.23
Sumitomo Metal Mining	3.01	Sanko Steamship	2.85	Asahi Life Insurance	2.14
Nippon Life	2.63	Sumitomo Marine & Fire Ins.	2.84	Nippon Life Insurance	2.14
Sumitomo Electric Industry	2.44	Asahi Life Insurance	2.74	Nissin Fire & Marine ins.	1.97
Porcentaje total	42.77	Porcentaje Total	44.59	Porcentaje total	36.96

Fuente: A.Young. *Ibid.* p. 54.

considerables por dividendos pero no figuran en los organigramas ni tienen funciones oficiales en la administración. Las juntas de accionistas, a diferencia de sus homólogas en Estados Unidos, son en su mayoría asambleas para guardar la forma y llamadas para ratificar decisiones que ya se han tomado por el Comité Ejecutivo que normalmente existe en cada firma.

3.3.2 Estructura organizativa

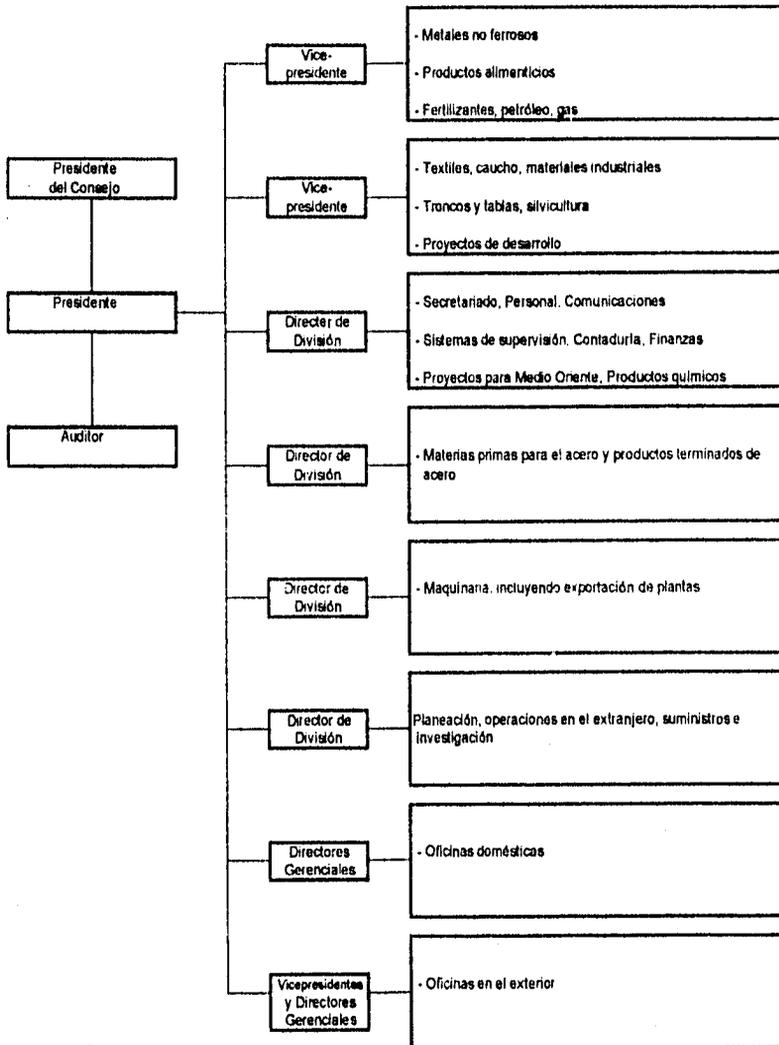
Las grandes comercializadoras japonesas se organizan por divisiones y ello sirve para reducir los asuntos a dimensiones controlables y mantener el ánimo de iniciativa empresarial, es decir, la libertad brindada a cada división se traduce en un comportamiento especial que, sumado al conjunto de factores culturales e incentivos propios de la empresa, reseñan un modelo particular de funcionamiento (ver esquema 1 y 2).

Los objetivos perseguidos por este modelo son:

- establecer gerencias independientes y líneas de producto separadas, cuyos resultados pudieran medirse con claridad;
- como consecuencia de su autonomía, los gerentes o jefes de las divisiones tendrían que orientarse de manera decidida hacia el consumidor;
- recuperar con este sistema las ventajas de la pequeña empresa, en particular la flexibilidad, y
- en las divisiones se acumula un tipo de experiencia más especializada que permite a sus directivos madurar más pronto sobre la dinámica de un área en particular. De esta manera, el sistema de divisiones sirve para formar un equipo de trabajadores y directores que la empresa habría de necesitar a medida de que fuese creciendo.

El problema de este modelo es que las divisiones y la respectiva independencia de cada una puede producir fuerzas centífugas y desequilibrios importantes como la fragmentación, el aislamiento y la pérdida de una perspectiva global, así como la disminución de la capacidad de cooperación entre ellas. En pocas palabras, la descentralización puede degenerar en descontrol.

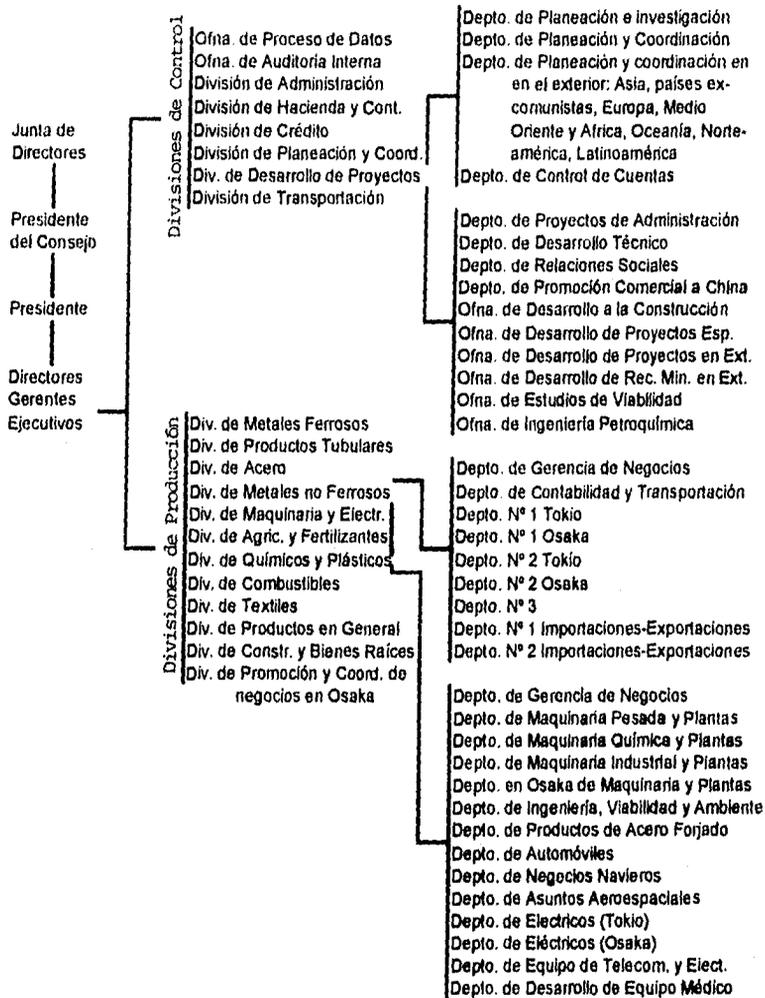
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA SOGO SHOSHA
Esquema 1



Fuente: *The Japanese market. A Compendium of information for the prospective exporter*, JETRO, Japón, 1990, p. 99

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SUMITOMO SHDJI KAISHA (MARZO DE 1974)

Esquema 2



Fuente: A. Young, Op. cit., p. 76

Para resolver este dilema se han instrumentado medidas centralizadoras de ciertas funciones clave. Primero, la existencia de un "centro de financiamiento propio" de las empresas hacia el cual deben solicitar las divisiones los fondos necesarios para capitalizarse. Una segunda medida centralizadora es la formación de un cuadro de directores administrativos responsables ante la central, y tercero, un sistema centralizado de contabilidad y auditoría interna.

Lo anterior está enmarcado por el tradicional perfil jerárquico y vertical. Los jefes de cada división informan verticalmente al director general y horizontalmente a sus respectivos subdirectores de grupo.¹⁹

3.3.3 Toma de decisiones

Una de las características de la organización de las compañías japonesas es el sistema de toma de decisiones en grupo conocido como *ringi seido*. *Ringi* es un sistema de múltiples pasos para crear consenso, y supone a menudo negociaciones complejas en las que los puntos de vista divergentes se consideran y acomodan. Bajo este procedimiento, las propuestas circulan entre las partes interesadas a nivel de división y a nivel corporativo. A la circulación de una propuesta le sigue una discusión a fondo de los detalles del plan para tratar de crear conciencia de grupo y obtener un consenso para adoptar un plan de acción apropiado. Las decisiones tomadas mediante este método basado en el acuerdo, aunque es relativamente tardado, resultan mucho más fáciles de llevar a cabo que aquellas presentadas sólo por el presidente o por otros altos cargos de la compañía.²⁰

¹⁹ R. Pascale. *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, Grijalbo, México, 1983, pp. 39-43.

²⁰ Ver "Negocios con Japón" folleto distribuido por JETRO México, 1995, pp. 12-13.

En las grandes empresas japonesas existen dos grandes niveles de toma de decisiones. El primero es de abajo hacia arriba, es decir el de las bases y estratos medios, los cuales tienen la libertad de asumir decisiones propias. El segundo nivel está constituido por la llamada alta dirección de la empresa, quien no interviene mucho en los programas de gestión de cada división. De hecho, éstas no consideran necesario pedir siempre permiso para lo que se hace ahí. Esta libertad se explica al considerar que sus conocimientos son más especializados y más cercanos a las necesidades y problemas reales de sus respectivos departamentos.

La cúpula o alta dirección de la compañía es quien diseña las estrategias de largo plazo²¹ y asume las decisiones más importantes para la empresa en su totalidad. Los altos ejecutivos son quienes, de cierta forma, por sus actividades y su responsabilidad pueden y deben mantener una visión más global sobre las condiciones macroeconómicas tanto dentro de Japón como en la escala más amplia de la economía internacional.²²

En las grandes organizaciones japonesas, la alta dirección es un grupo, no un solo individuo. Cualquier persona que tomara decisiones importantes o participara en alguna reunión donde se toman dichas decisiones debe ser considerada como parte de la alta dirección de la empresa, aunque aún -a decir de algunos autores- no se tiene claro quién constituye exactamente la cúpula dirigente. En las *Sogo Shosha*, todos los jefes de sección o división, directores

²¹ El largo plazo en la visión japonesa puede ser de 25 hasta 50 años. Las estrategias de largo plazo son trazadas por el Director Ejecutivo de Planeación Corporativa o alguna división homóloga en cada empresa y su tarea es pensar en dónde va a estar la compañía en dicho plazo. Esto responde a una mentalidad de permanencia, ya que la mentalidad de fugacidad en mercados de exportación no es viable. Entrevista Haruo Kano.

²² R. Pascale. *Op. cit.*, pp. 40-48.

gerentes,²³ Vicepresidentes, Presidente y Presidente del Consejo o Junta Directiva (*chairman*), normalmente constituyen la alta dirección (en la mayoría de las *Sogo Shosha* son más de veinte individuos los que toman las decisiones importantes).²⁴

Pero, aún en la alta dirección, existe una estructura jerárquica. Por lo general, el presidente de la empresa tiene plenos poderes, los ejecutivos de dirección y los vicepresidentes están en el segundo nivel, y los jefes de división en el tercero. Ésta es una estructura típica, aunque tampoco es claro quién tiene la última palabra. En parte esto es resultado de que, a pesar de que el presidente es quien -se supone- tiene el poder último de decisión, los grandes problemas y los proyectos de gran escala quedan a cargo del Comité Ejecutivo -quienes conforman el segundo nivel-, por lo que al presidente, a fin de cuentas, sólo le resta ratificar la decisión. Sin embargo, sí puede ejercer cierta influencia en la búsqueda de soluciones, dependiendo de la magnitud del caso.

Otra razón por la cual no es muy claro quién toma la última decisión es debido a que en ocasiones el poder es compartido. La mayoría de las *Sogo Shosha* tienen tanto un Presidente como un Presidente del Consejo (*chairman*) en el mismo nivel de autoridad, por lo que la dualidad²⁵ del poder lo hace ambiguo. Generalmente el *chairman* tiene bajo su responsabilidad los asuntos externos de la compañía (convertido en miembro de comités en organizaciones económicas, participando en conferencias de negocios auspiciadas por el gobierno, en reuniones con altos funcionarios del gobierno, etc.), y al presidente le toca tratar

²³ Según el rango y función puede ser Director Gerente Ejecutivo *Senior* (superior), Director Gerente Ejecutivo, Director, Director General, Director General Adjunto, ver "Negocios...", *op. cit.*, p. 14.

²⁴ Y. Kunio. *Op. cit.*, p. 256; *The Japanese market. A compendium of information for the prospective exporter*, JETRO, Japón, 1990, p. 99.

²⁵ De manera análoga encontramos que existen para cada comercializadora dos oficinas centrales generalmente ubicadas en Tokio y Osaka.

los asuntos internos (concentrada a la administración de personal), ejerciendo su influencia en estas cuestiones. Empero, sin una clara razón, estas funciones se invierten, lo que quiere decir que el papel que cada uno asume en la toma de decisiones de la empresa no es absoluto.

Para nosotros, los influidos por doctrinas gerenciales euro-estadounidenses, la dualidad de poder crea confusión, pero para los japoneses y sus empresas resulta tener ciertas ventajas. Esta división se traduce en un equilibrio en el trabajo de equipo que trata de complementarse uno a otro, haciendo que las actividades puedan ser ejecutadas mejor que si se actuara solo. Una sola persona suele no poder desempeñar efectivamente ambos aspectos, lo interno y lo externo de la compañía.²⁶

3.3.4 Oficinas en el exterior

Existen varios tipos de oficinas de las grandes comercializadoras japonesas en el exterior²⁷. Salvo algunas excepciones, la relación de las oficinas centrales con las oficinas en el extranjero, jurídicamente²⁸ es de total autonomía. Pero las políticas y la manera en que se tienen que conducir las oficinas en el exterior están

²⁶ Y. Kunio. *Op. cit.*, pp. 256-257. Asimismo, en virtud de que la empresa debe ser asumida como una gran familia, la dualidad encaja naturalmente en la figura paterna y materna, por lo que el conflicto para los japoneses es prácticamente inexistente.

²⁷ Respecto a su función existen tres grandes grupos:

1. Las conocidas como *branches* (ramas) u oficinas cabeza, las cuales están establecidas en puntos clave y en los centros neurálgicos de la actividad comercial, a saber: Nueva York, Londres, Johannesburgo, Taiwan, Sidney, Singapur, Hong Kong, etc. Su función es coordinar las actividades de grandes regiones (incluso algunas a nivel continental) o asumir funciones muy especiales que la legislación local permite. Entrevista Lic. Carlos R. Salas.

2. Las oficinas que, teniendo cierta autonomía, pueden tomar decisiones propias y hacer negocios por su cuenta bajo su propio nombre.

3. Las oficinas representativas o *liaison office*, las cuales no tienen facultad de contratar ni hacer negocios por sí mismas, sino que su función es meramente informativa y de enlace entre el cliente local y el japonés. Si se establece algún lazo comercial se negocia directamente con el cliente en ese país y el contrato es firmado a nombre de la corporación.

²⁸ Funcionan como compañías independientes de sociedad anónima constituida legalmente.

totalmente supeditadas a la oficina matriz. Una primera muestra es que prácticamente todos los directivos son naturales japoneses y se asignan desde Japón.

En cada oficina establecida en el extranjero se ponen sólo los departamentos que son necesarios para las actividades y tipos de negocios susceptibles de ser rentables en la región que abarca el radio de actividades atribuido a dicha oficina.²⁹

El modelo estructural jerárquico se transplanta y el sistema de trabajo se aplica al 100 por ciento a la oficina local. Esta situación contiene, de entrada, su primera contradicción en la etapa de selección de personal del país huésped.

En Japón se asume que los reclutas parten de un mismo nivel, ya que provienen de una sociedad con el mismo grado y tipo de educación. Por ello, cuando escogen a una persona para ingresar a la empresa, no lo hacen con base en si estudió o no estudió, porque es un hecho que todos fueron a la Universidad.

En cambio, cuando los japoneses hacen reclutamiento fuera de Japón no pueden utilizar los mismos parámetros. El área de personal aplica criterios de selección menos rigurosos empezando, claro, por el perfil profesional, pero sobre todo con base en la edad, conocimiento de algunos idiomas y si no tiene experiencia será mejor -para moldearlo a la manera de trabajo deseada. Si hay plaza, cumple con estas características y acepta el ofrecimiento del salario, el cual es innegociable, entonces podrá ingresar.

Por otra parte, el concepto de empleo vitalicio para los extranjeros existe pero no tan rígidamente como se practica en Japón. Ello se debe a que el empleado extranjero no siempre comparte la idea de forjar una lealtad absoluta

²⁹ Por ejemplo: Nissho Iwai México, establecida en 1969, sólo cuenta con tres departamentos: Químicos, Aceros y metales, y Maquinaria.

como la tendría un japonés en Japón.³⁰ Así pues, el concepto de empleo vitalicio existirá pero sólo en función de los resultados en términos de productividad y de respeto a las normas de la compañía. Es decir, mientras la compañía vaya bien, no habrá inconveniente en la permanencia del empleado extranjero. De hecho, es poco frecuente la ocasión en que es despedido, salvo que haya cometido una falta muy grave y bajo una actitud dolosa. Más bien la inestabilidad se presenta por deserción del propio empleado extranjero.

Por otra parte, es sumamente difícil que a los extranjeros se les permita acceder a cargos directivos importantes. Esto es un problema no sólo de etnocentricidad e incluso de lengua, sino también de asimilación del propio sistema. Por lo tanto son pocas las expectativas de los extranjeros para alcanzar cargos de gran importancia dentro de una empresa japonesa. Esto impide que se fomente un sentimiento de lealtad.³¹

3.4 Educación, capacitación y ascenso

Gran parte del éxito de las grandes compañías japonesas descansa en la calidad y calificación de sus empleados. Históricamente, de la preparación del factor humano en las más antiguas comercializadoras ha dependido la permanencia de las operaciones y la existencia misma de las empresas en tiempos de crisis. Un ejemplo de esto es la creación en 1875 de la *Shoho Koshujo* (Escuela de Entrenamiento Comercial). Al año siguiente, ya bajo la jurisdicción de la

³⁰ Además, el proceso de ascenso en Japón es muy lento, ya que los criterios no son solamente cualitativos, sino que se rigen por el tiempo que se ha trabajado para la empresa. Asimismo, los motivos por los que un japonés ingresa a una gran empresa japonesa son distintos a los que experimentamos en otros países, merced de otras influencias culturales e ideológicas como la tendencia al individualismo versus la integración a la "familia corporativa".

³¹ Entrevista Lic. Carlos R. Salas.

prefectura de Tokio, cambió su nombre a Escuela Comercial de Tokio y su principal objetivo fue el preparar expertos en comercio y finanzas. Lo que interesa destacar es que la fundación de esta escuela no sólo estuvo auspiciada por el gobierno, sino también por los principales representantes de Mitsui Bussan y Masuda, quienes incluso formaron parte del Comité de Consulta de Asuntos Escolares. La creación de instituciones especializadas en la enseñanza sobre las actividades de intercambio comercial fue de suma importancia para la captación de personal con una visión teórica y conocimientos técnicos que permitieran disminuir los riesgos en las operaciones. En el largo plazo, aquellas grandes comercializadoras que soslayaron la necesidad de sostener un crecimiento más conservador pero seguro -como Mitsui- y se dejaron llevar por un entusiasmo irracional por el relativo éxito de la especulación en tiempos de auge, acabaron por caer en deudas y quebrantos financieros irrecuperables -como Takada & Co. y Suzuki & Co. al final de la primera Guerra Mundial.³²

Por otro lado, actualmente se destinan importantes inversiones en su gente para obtener de ellas el mejor rendimiento de sus potenciales. Año con año, las corporaciones niponas reclutan mediante rigurosas selecciones a los más notables graduados de las mejores universidades japonesas para entrenarlos internamente. Rara es la ocasión en que una compañía contrata a especialistas o personas de otras empresas para ocupar cargos gerenciales e incluso puestos medios. Se prefiere que todos los conocimientos necesarios se desarrollen,

³² Aunque el número de empleados graduados de escuelas de comercio en Suzuki & Co. no está disponible, Shin'ichi Yonekawa asume que el porcentaje es mucho menor que en Mitsui Bussan en la cual más de la mitad provenían de escuelas especializadas como la Kobe Higher Commercial School y Tokyo Higher Commercial School. Yonekawa afirma que esta actitud de favorecer la especulación proviene de una falta de preparación de sus cuadros dejando al instinto más primitivo del capitalismo de máxima ganancia servir como la regla superior de sus actos. Ver Yonekawa. *Op. cit.* pp. 24-29.

repasen y acumulen en la firma, a través de un continuo entrenamiento y adoctrinamiento de sus empleados desde los niveles básicos.

Las grandes firmas comerciales no son la excepción y tanto los jefes (o gerentes de división) como los empleados deben adquirir los conocimientos técnicos propios de la firma tales como temas de negocios, lenguas extranjeras, etc. con el objeto de cumplir precisamente las tareas asignadas. Para ello, uno de los métodos de adiestramiento preferidos por las firmas comerciales es la "capacitación en el trabajo", que, además, enfatiza la rotación de puestos entre las divisiones. Por eso deben pasar algunos años antes de que aquel empleado comience a hacer contribuciones significativas a la empresa.³³

Los talentos empresariales en los negocios están bien desarrollados, lo cual es un ingrediente fundamental para la marcha exitosa de los intrincados negocios de estas multifacéticas compañías. En otros países que sólo han desarrollado comercializadoras domésticas, las habilidades en los negocios son limitadas y si existen se dirigen sólo a la comercialización local. En dichos países el mercadeo y la distribución en mercados internacionales se deja a las firmas extranjeras que se encarguen de ello. La gran capacidad organizativa de los japoneses viene en parte de un entrenamiento extenso, pero además se debe a los rasgos culturales desarrollados como respuesta a la necesidad de seguir una vida disciplinada y organizada en una muy poblada isla.³⁴

Las empresas japonesas, en su mayoría, tienen sistemas de capacitación muy eficientes y que provienen de otro tipo de condiciones. Por ejemplo, una vez en la empresa, los *senpai* o *seniors* compañeros (que entraron con anterioridad a la compañía) transmiten sus experiencias y enseñanzas a la nueva generación.

³³ Ver Y. Tsurumi. *Sogoshosha. Engines of export-based growth*, The Institute for Research on Public Policy, Québec, 1980, pp. 25-25.

³⁴ L. Krause. "Japan and the world...", *op. cit.*, p. 397.

Con el tiempo, un verdadero cúmulo de aportaciones pasa de generación en generación. Se informa de los éxitos, pero también de los errores para que no se repitan. Los recién ingresados tratan de mejorar a sus instructores.

Esta conducta puede atribuirse a la asimilación de la doctrina de "calidad total"³⁵, en la cual se procura hacer el trabajo de manera que tenga la calificación más cercana a lo perfecto. Dicha doctrina encaja muy bien en la mentalidad japonesa pero no sólo porque su naturaleza sea la búsqueda de la perfección en lo que se produce, sino por la situación imperante de escasez de recursos, lo cual ha obligado a Japón -desde sus inicios como Estado capitalista- a cuidar lo que se tiene y utilizarlo de la manera más efectiva y racional que se pueda. Así, aprender del error y el descuido, que pueden ser sumamente costosos, es una actitud de supervivencia a lo cual se suma el trabajo en equipo como alternativa al rechazo del individualismo.³⁶

Otro factor que contribuye a que la disposición de enseñar al novato sea parte del sistema, se relaciona con el *empleo vitalicio*.³⁷

Los empleados están clasificados en 10 rangos diferentes y son promovidos a un rango superior conforme al **tiempo** (antigüedad) que tengan en la compañía y a su **habilidad** (entiéndase eficiencia y creatividad), en ese orden. La meritocracia, por su parte, es el sistema tradicional de ascenso y consiste en desarrollar lo mejor posible el segundo elemento en los tiempos establecidos. Este sistema, de suyo, contiene el germen de una competencia extraordinaria

³⁵ Es doctrina porque obedece al conjunto de enseñanzas de una escuela filosófica de origen estadounidense que evoca la racionalización de los procesos productivos a través de un estricto control en cada paso hasta su destino final en el mercado, e incluso en los servicios post-venta.

³⁶ Entrevista con Miguel Ángel Garza Cantú, funcionario de la empresa Perfek, S.A. de C.V., Monterrey, N.L., primavera de 1994.

³⁷ La seguridad de empleo permite el funcionamiento del sistema de sucesión de conocimientos y anula los sentimientos de rencor y/o incertidumbre.

entre los individuos al interior de la firma, pero conserva una convicción estrictamente colectivista.

Pero para alcanzar los estratos más altos de la cúpula dirigente de la firma, no sólo son necesarios los dos elementos citados y un acervo suficiente de conocimientos de la empresa, sino que se debe poseer un grado de brillantez y sabiduría extraordinarios que los japoneses llaman *kenshiki*.³⁸

3.5 El factor cultural como elemento integral y articulador

El adoctrinamiento de los japoneses hacia los valores ético-culturales que constituyen el lubricante -valga la comparación- de las relaciones sociales se inculca desde la temprana edad escolar y en la familia. Asimismo, se reconoce que el periodo de aislamiento contribuyó a que se desarrollaran, sin interferencias significativas, los valores sociales y se formara una nación cuya idiosincrasia fuera relativamente uniforme.³⁹ Estos valores han podido ser adaptados en cualquier nivel de relaciones, desde las familiares hasta las interempresariales y nacionales.⁴⁰

Las relaciones sociales e interpersonales al interior de las empresas en Japón -como en cualquier comunidad u organización humana- se realizan bajo

³⁸ Y. Kunito, *Op. cit.*, pp. 258-259.

³⁹ Con la apertura de Japón ante las presiones de las potencias extranjeras, el "filtro" ideológico de la doctrina confuciana japonesa (racional y pragmática) pudo rescatar de las propuestas occidentales aquellos elementos que enriquecieran su acervo cultural, así como algunos hábitos de consumo. Se adoptaron e importaron esquemas educativos, tecnología, modas, técnicas de construcción y técnicas gerenciales. Sin embargo, aunque se aceptaba un estilo de vida occidental, no se perdieron las costumbres y valores que daban sustento a sus relaciones sociales. "Lo occidental simbolizaba el progreso, lo oriental la prueba de que se deseaba afirmar la condición japonesa. En consonancia con la consigna del gobierno 'espíritu japonés y eficacia occidental', este estilo dual se hizo connatural en el modo de vivir de los japoneses." M. Morishima. *¿Por qué ha triunfado Japón? Tecnología occidental y mentalidad japonesa*, Grijalbo, México, 1982, p. 131.

⁴⁰ Entrevistas Lic. Carlos R. Salas y Haruo Kano.

una carga histórico-cultural específica capaz de modular y/o transformar las influencias del exterior.

Por ejemplo, existen tres virtudes confucianas que han sido interpretadas por generaciones de japoneses para adaptarlas a los sistemas de organización; éstas son: lealtad, piedad filial y deberes para con los mayores. La simbiosis de esta trilogía regula las relaciones jerárquicas otorgándoles gran valor a la autoridad, los vínculos de sangre y la edad. Este sistema de valores arraigados a las costumbres y tradiciones ejerce un gran dominio en la conducta de los japoneses hasta el grado de enajenar su propia "libertad".⁴¹

Desde el punto de vista de la dirección de empresa, la explotación de las prácticas tradicionales de la sociedad japonesa, así como los valores y la uniformidad de actitudes son factores que coadyuvan a tener un control relativamente amplio sobre la gente y los resultados de la compañía.⁴²

3.5.1 La jerarquía

El sistema jerárquico es herencia histórica de la antigua estructura feudal de división de castas. Los principios ideológicos que lo rigen son los relativos a la lealtad y el respeto a los mayores. En la organización empresarial, el rango de "mayor" se determina por la edad, por la fecha de ingreso a la compañía (antigüedad) o por el puesto. Este sistema es muy estricto tanto en su funcionamiento como en su observancia.

⁴¹ Las comillas son para distinguir que el concepto "libertad" en la idiosincrasia occidental no tiene el mismo significado que en la japonesa. Verbigracia "en Japón, la lealtad se interpretaba en referencia a una **devoción total** al señor, es decir, como servicio al señor hasta el punto de sacrificarse a uno mismo." M. Morishima. *Op. cit.*, p. 20. Nota: las negritas de esta cita son mías.

⁴² Debido a que los factores culturales permean a la sociedad en general, no podemos asumir que muchas de las consideraciones vertidas sean exclusivas de las *Sogo Shosha*. Incluso, para complementar esta sección hemos utilizado textos no especializados en las *Sogo Shosha*.

Pero, a pesar de la rigidez en la verticalidad del sistema, existe el código ético de responsabilidad, el cual parte de la premisa de que "el poder debe ejercerse con responsabilidad absoluta del jefe sobre sus subordinados, lo que significa que los de mayor rango responden por las deficiencias de sus subalternos."⁴³

3.5.2 Empleo vitalicio

El concepto de empleo vitalicio es indisociable del concepto de *lealtad*,⁴⁴ aunque, en la práctica empresarial, no es tan antiguo como sus principios. Más bien se debe a razones económicas y de planeación a largo plazo. Es necesario aclarar que desde el establecimiento de este sistema hasta hoy día, se "beneficia sólo a una parte selecta de empleados regulares de la compañía: los *seiki jugyoin*, situación que determina condiciones de trabajo muy diferentes o francamente discriminatorias para otro tipo de empleados: los *rinji-ko*, o trabajadores temporales, los *shagai-ko*, o reservas especiales de trabajadores provenientes de fuera de la empresa, proporcionados generalmente por compañías subcontratantes, y los *degasegi-ko* o trabajadores estacionales."⁴⁵

El empleo vitalicio, al estilo japonés, ofrece muchas ventajas desde el punto de vista del crecimiento económico: para el empleado provee un incentivo para operar a toda o casi toda su capacidad; inhibe los movimientos horizontales de empresa a empresa (*horizontal structured trade union movement*); y da al

⁴³ M. Tavares. *Japón: un caso ejemplar de capitalismo organizado*, CEPAL, Brasil, 1993, p. 4.

⁴⁴ Esta relación puede traducirse en una capacidad de mantener corresponsabilidad en los demóteros de la compañía. También funciona como la explotación de un sentimiento de pertenencia oriundo de una mentalidad insular de temor al rechazo en el grupo o de quedar enajenado del sistema.

⁴⁵ J. D. Toledo. "Mito y realidad del milagro japonés: las relaciones obrero-patronales", en *Revista de Relaciones Internacionales*, No. 30, FCPyS, UNAM, México, enero-marzo de 1982, pp. 113-114.

hombre de negocios japonés una fuerza laboral que no se opone al progreso tecnológico y organizacional de la empresa.⁴⁶

En síntesis, el empleo vitalicio da seguridad a los trabajadores y elimina prácticamente el dilema de cuestionarse sobre la inversión en capacitación. Es decir, garantiza a las empresas que éstas recogerán el fruto de las inversiones efectuadas para obtener una fuerza de trabajo más especializada y disciplinada.⁴⁷

3.5.3 Sentido de colectividad

Actualmente, el llamado "sentido de colectividad" es resultado, desde nuestro punto de vista, de tres aspectos fundamentales: un respaldo cultural, una razón de conveniencia económica y un tercero que llamaremos "sentido de supervivencia". En el primer caso encontramos que "el Confucianismo (japonés) siempre prestó gran atención a las relaciones mutuas entre las personas, y muy poca a la valoración del comportamiento individual."⁴⁸ La *piEDAD filial* es el valor que sintetiza la relación armónica entre los miembros de una familia en la que sus miembros deben brindarse apoyo recíproco. Esta predisposición puede encontrarse en varios niveles (nacional, interempresarial, obrero-patronal y familiar) y resulta aún más susceptible de aplicación en una sociedad de idiosincrasia más o menos uniforme.

En cuanto al segundo aspecto nos referimos a que la remuneración anual, por medio de bonos u otros instrumentos financieros como los *warrants* (ambas vinculados a la rentabilidad de la empresa) actúan como antídoto contra la posibilidad de indolencia resultante de la seguridad en el empleo y fortalece, una

⁴⁶ Ver Ch. Johnson. *MITI and the Japanese miracle. The growth of industrial policy, 1925-1975*, Charles E. Tuttle Co., Tokio, 1982, p. 13.

⁴⁷ M. Tavares. *Op. cit.*, p. 4.

⁴⁸ M. Morishima. *Op. cit.*, p. 115.

vez más, el espíritu de equipo: todos saben que ganarán más si aumenta la producción y que producirán más si cooperan entre sí, en vez de pasar unos sobre otros.⁴⁹

Como sentido de supervivencia, el sentido de colectividad sirve como método de defensa y empuje, pues la unión, la certeza de un interés común y la disposición al consenso disminuyen el desperdicio de potencialidades, redundando en la racionalización de recursos y la explotación de aptitudes. La promoción de la empresa como la 'gran familia', de la 'armonía laboral' y de la 'indestructividad del grupo de trabajo' fueron otras premisas que, hábilmente manipuladas por las empresas, condujeron al establecimiento de un ambiente laboral en el que el trabajador -que compromete su vida a una sola compañía- debe subordinarse y buscar la cooperación de sus compañeros para la consecución de los objetivos superiores de la empresa que pasarán a ser idénticos a los suyos.⁵⁰

3.6 Servicios que presta

Mucho antes de la segunda Guerra Mundial, las compañías comercializadoras empezaron por proveer a sus clientes todo tipo de servicios que les fuera posible para facilitar y expandir sus negocios. Estos servicios eran, en su mayoría, papeleo, seguros, almacenaje y servicios de transportación. Hoy en día, la principal función de las compañías generales de comercio sigue siendo el servir de intermediario en la importación y exportación de bienes.

⁴⁹ M. Tavares. *Op. cit.*, p. 5. En este ambiente laboral, las empresas japonesas les permiten a sus trabajadores sugerir transformaciones e innovaciones. Ello los involucra más con el proceso productivo y/o administrativo haciendo que, aunque no sean especialistas, no sólo produzcan más, sino que también crean mientras trabajan.

⁵⁰ J.D. Toledo. *Op. cit.*, p. 114.

Pero, desde 1960 a la fecha, las compañías comercializadoras han tenido la necesidad de adaptarse a las transformaciones estructurales de su economía. La estrategia se centró en la diversificación de sus servicios para ampliar las opciones que su infraestructura brindaba y así poder captar un mayor número de clientes nuevos y conservar los existentes.

Las *Sogo Shosha* mejoraron y absorbieron funciones que les eran ajenas con el fin de conformar una empresa capaz de manejar los negocios de las industrias e inversionistas japoneses, proporcionando una asistencia integral desde, el financiamiento hasta la organización a gran escala.

3.6.1 Desarrollo de recursos

Históricamente, las *Sogo Shosha* han manejado la importación mayorista y/o a granel, desde productos alimenticios hasta combustible y materias primas pues es lo que mantiene con vida la economía japonesa (ver tabla 5). Esta función les ha permitido controlar el desarrollo de proyectos para asegurar la estabilidad y abastecimiento de materias primas. El desarrollo de éstas ha sido crecientemente establecido en las naciones de donde se extraen esos productos.

Esta función es tan antigua como las comercializadoras y es parte de las diferencias con otras compañías comercializadoras europeas en la época colonialista, en la que se dirigían las actividades exclusivamente a la extracción de materias primas y a la inversión en vías férreas y caminos para su traslado a los puertos, pero no se involucraban en el desarrollo de nuevas fuentes ni de los procesos de manera integral para asegurar su abastecimiento a largo plazo y con todas las ventajas posibles.

TABLA 5. Dependencia de Japón en importaciones de fuentes energéticas, materias primas y productos agrícolas

Producto	(%)		
	1967	1981	1992
Carbón	27.4	79.2	91.0
Petróleo	99.1	99.8	99.7
Gas Natural	0.0	88.7	96.7
Mineral Hierro	91.9	98.6	99.8
Cobre	80.9	99.4	99.6
Plomo	61.1	94.8	86.0
Cink	43.1	75.6	82.7
Estaño	94.3	63.9	97.8
Niquel	100.0	100.0	100.0
Aluminio	100.0	100.0	100.0
Lana	100.0	100.0	100.0
Algodón	100.0	100.0	100.0
Soya	91.9	95.4	95.5
Maíz	98.5	100.0	100.0
Trigo	80.6	93.0	84.8
Carne	11.0	N.A.	29.9

Fuente: *The role of Trading Companies in international commerce*. JETRO Marketing, Japón, 1993, p. 23.

3.6.2 Transportación

Por su naturaleza, el negocio del comercio (exterior e interior) corre paralelamente al negocio de la transportación. En el caso japonés, el desarrollo de una flota mercantil ha sido un proceso inherente a sus condiciones de insularidad. En este sentido, cabe decir que las comercializadoras en Japón son los principales usuarios del transporte marítimo. Un 80 o 90 por ciento de la mercancía que entra y sale de Japón se hace por mar a través de las compañías comercializadoras. Por eso es tan importante para las Sogo Shosha mantener un estrecho vínculo con este servicio por lo que cuentan con departamentos

especializados en el transporte marítimo, terrestre y aéreo⁵¹ que, aunado al tamaño de su infraestructura, tienen la capacidad de controlar toda la logística pertinente.

Las *Sogo Shosha* coordinan las embarcaciones de bienes, desde los abastecedores hasta el destino final, con el objetivo de minimizar los costos y el tiempo de entrega. Además, las *Sogo Shosha* supervisan el empaquetado, amén de encargarse de los seguros, el almacenaje, la documentación y la liquidación de aduanas.

Para las *Sogo Shosha*, el control de los medios de transporte es fundamental, pues de ello depende que la mercancía circule en condiciones óptimas de cantidad, seguridad y tiempo. Sólo de esta manera será posible mantener el abasto en el mercado y el margen de costos que coadyuvan a la competitividad de los productos.

3.6.3 Servicios de información

Para que la promoción de los productos que manejan las comercializadoras tengan una amplia posibilidad de éxito⁵² depende de un extenso, adecuado y preciso conocimiento y uso de la información. Dicha información debe presentar al negociador una visión integral del mercado al que se dirige, por lo que los

⁵¹ Sin embargo, aunque generalmente se utilizan a las compañías especializadas de grupo, también pueden contratarse los servicios de otras empresas no japonesas. Esto se debe a que el negocio de transporte -particularmente el marítimo- es de oportunidad. Es decir, estar en el lugar y momento preciso, y contar en cualquier momento con la disposición del equipo adecuado para mover cierto tipo de carga. Por lo tanto, es difícil que este negocio se pueda dirigir todo a una sola empresa de transportación. Por ello, las grandes comercializadoras, dentro de sus canales de distribución, cuentan con los contactos necesarios para desplazar los ingentes volúmenes de sus transacciones.

⁵² El éxito significa en este sentido contar con la aceptación del producto en los mercados donde se expone a los consumidores.

datos sobre el desarrollo de nueva tecnología, la situación de la demanda, los cambios en la estructura industrial, los requisitos legales, las características financieras y de negocios, además de las condiciones políticas son un instrumento imprescindible. La investigación y el acopio de información en todas estas áreas es una parte esencial dentro de las actividades de las *Sogo Shosha*.

Por eso las compañías generales de comercio japonesas siempre adquieren el mejor equipo (*hardware*) para la comunicación al interior de la empresa y cuentan con una red propia para facilitar el intercambio de información.⁵³ El desarrollo y sofisticación tecnológica ha sido aprovechado por las *Sogo Shosha* para eficientar sus servicios proveyéndolos de un acervo informativo y de facilidades de telecomunicación instantánea equiparables con los de algunos gobiernos,⁵⁴ lo cual proporciona datos de primera línea para clientes domésticos y -por su cobertura mundial (ver figura 1)- extranjeros.⁵⁵

⁵³ En 1876, cuando Mitsui Bussan se estableció, la compañía inmediatamente comenzó a utilizar su propio código para telegramas y cuidar su información.

⁵⁴ J. Colialcovo dice que el sistema de inteligencia de una gran comercializadora japonesa como Mitsui es mayor al de la CIA (*Central Intelligence Agency* por las siglas en inglés de Agencia Central de Inteligencia estadounidense). J. Colialcovo. "La experiencia de las *Trading Companies*: algunas consideraciones", en *Revista Universidad EAFM*, p. 23. Según Rluhey Kato, Director General de la Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C., en la guerra de Vietnam la solvencia informativa de una *trading company* superaba a la del Pentágono.

⁵⁵ En 1979, por ejemplo, Mitsui utilizaba cuatro centrales computarizadas que controlaban las actividades de las ramas, subsidiarias y filiales en todo el mundo: Tokio, cubriendo toda Asia; Nueva York, para cubrir Norte y Latinoamérica; Londres abarcaba Europa y África, y Sidney le correspondía la región de Oceanía. El sub-centro en Bahrein manejaba las necesidades especiales del Medio Oriente, sobre todo las relativas al petróleo, ver Y. Tsurumi. *Op. cit.*, p. 8.

3.6.4 Planeación y organización

La Sogo Shosha tiene la más amplia experiencia y perspectiva en la planeación de proyectos a gran escala, de donde extrae los recursos informativos y familiarizándose con las condiciones regionales. El largo alcance de los negocios garantiza su ejercicio en cualquier etapa mediante la construcción, el suministro de capital y equipo, la transportación y la creación de mercados de largo plazo.

La aptitud de organización se demuestra en proyectos grandes donde participan varias compañías y en el que tiene que haber un coordinador del consorcio. Las Sogo Shosha tienen la capacidad -aprovechando su neutralidad- de aglutinar proveedores que suelen ser competidores entre sí.

Por ejemplo, la instalación de una planta industrial es una operación muy compleja y no hay muchas compañías que puedan proveer, por sí solas, una planta completa, así como los elementos de infraestructura que la acompañan.⁵⁶ A fin de cuentas, la Sogo Shosha tiene que vender al cliente un "paquete" sin que el cliente tenga que negociar con cada agente, y hacerlo sólo con la compañía comercializadora.⁵⁷

3.6.5 Estudios de mercado

Su amplia presencia mundial, sus expertos en investigación de mercados y las facilidades de información hacen que los servicios de las comercializadoras sean

⁵⁶ Una línea de producción implica la intervención de distintos componentes y equipos que generalmente están dispersos entre varias empresas y no necesariamente son oriundos del país donde se "arma" el proyecto. Por ello tienen que articularse conjuntamente aquellos servicios indispensables para que la planta funcione tales como electricidad, agua potable, drenajes, comunicaciones, etc.

⁵⁷ Entrevista Lic Carlos R. Salas. A esta operación integral de negocios se le denomina en México "importación de plantas industriales 'llave en mano'".

particularmente atractivos a compañías carentes de sucursales o filiales fuera de Japón o para la búsqueda de entrada en otros mercados, para algunas pequeñas empresas desconocidos e inaccesibles.

3.6.6 Transferencia de tecnología

Las *Sogo Shosha* desempeñan una función vital tanto en la importación de tecnología avanzada hacia Japón, a través de lazos con firmas extranjeras para el desarrollo y la comercialización de productos con elevada tecnología, como en la exportación de ésta, especialmente por medio de proyectos de construcción de plantas industriales en paquete.⁵⁸

3.6.7 Servicios financieros

Aunque las *Sogo Shosha* no son instituciones financieras *per se*, sí hacen importantes funciones como tales.⁵⁹ Con la diversificación de negocios de gran escala, las *Sogo Shosha* han desarrollado el vital papel de arreglar o proveer los fondos requeridos para la expansión comercial. Sustentado por créditos con tasas de interés flexibles y por su red internacional de expertos en finanzas y comercio exterior, dan asistencia a sus clientes en la procuración de créditos, préstamos, garantías y capital de inversión.

Proveer de crédito para el comercio por intermediarios es más común que suceda en Japón que en otros lados. La extensión de crédito, principalmente para

⁵⁸ J. Owens. "Las compañías japonesas de comercio: motores de crecimiento económico y del comercio internacional", en *Comercio Internacional Banamex*, Vol. I, N° 4, Diciembre 1989, p. 74

⁵⁹ Por ejemplo, en la producción de ciertas mercancías ellas traen de los bancos los recursos para financiar las importaciones de materias primas.

las pequeñas y medianas empresas manufactureras, se realiza por: 1) notas de vencimiento a largo plazo y pagos diferidos (con posibilidad de prórroga) para la venta de mercancías y 2) a través de pagos por adelantado para la adquisición de suministros. Las comercializadoras proveen, además, muchos préstamos y avales de préstamo a un gran número de compradores y vendedores: préstamos a corto plazo para ayudar a enfrentar sus necesidades de operaciones corrientes y préstamos a largo plazo para requerimientos de inversión en equipos, construcción de plantas e, incluso, bienes raíces. El papel financiero de las compañías comercializadoras en industrias como textiles y metales es de los más importantes y lo que mayormente hacen.

3.6.8 Función de inversionista y promotor de coinversiones

Como inversionistas, las *Sogo Shosha* proveen a las empresas de información sobre los países receptores, con objeto de promover y dirigir sus inversiones transfronterizas. Además, fomentan el crecimiento de negocios a través de la inversión directa en el desarrollo de recursos, el comercio y la industria.

La colocación de inversión extranjera directa (IED) responde a la naturaleza de las imperfecciones del mercado y a los desequilibrios en los factores de la producción.⁶⁰ El destino de dicha IED será, lógicamente, aquel que signifique la maximización de beneficios para la empresa comercializadora y para los intereses económicos que represente. El papel de inversionista de las *Sogo Shosha* fortalece y acerca sus relaciones de negocios con las compañías manufactureras japonesas y extranjeras, con lo que acrecenta su interdependencia.

⁶⁰ A escala global se traduce en la división Internacional del trabajo.

En este sentido, cabe mencionar que las compañías generales de comercio son también expertas en la consolidación de coinversiones, especialmente vinculada a la función de desarrollo de recursos. De esta manera se comparte la responsabilidad entre las compañías extractivas del país abastecedor o también con compañías manufactureras en industrias que aún requieren de uso intensivo de mano de obra.⁸¹

3.6.9 Absorción de riesgos

La absorción de riesgos de una *Sogo Shosha* puede analizarse desde dos puntos de vista: el primero tiene que ver con su capacidad de estar cerca de los pequeños y grandes negocios, de contar con información y de mantener la diversificación de sus mercados y productos. Esto las coloca en una situación ventajosa para conocer a profundidad la viabilidad de los proyectos y estar preparadas ante imponderables en mercados o productos inestables, incluso con proveedores inconsistentes. Es decir, ya que más de 20 000 productos son manejados por las grandes firmas comercializadoras, las pérdidas en algún campo o producto pueden ser contrarrestadas por las ganancias de otros.

El segundo punto de vista es en relación a su capacidad de absorber las pérdidas o minimizar los impactos de las transacciones peligrosas, sobre todo cuando se presentan descalabros de índole financiero o de fluctuaciones abruptas en los mercados cambiarios internacionales. Para un exportador o importador pequeño esta situación presenta un serio problema, quizá significaría la debacle de su empresa. Pero para una *Sogo Shosha*, el riesgo disminuye por

⁸¹ Cfr. T. Ozawa. *Op. cit.*, y K. Kojima. *Japan's general trading companies; merchants of economic development*. Organization for Economic Co-operation and Development, Development Centre Studies, Paris, 1964; J. Owens. *Op. cit.*, p. 74.

los grandes volúmenes de sus transacciones y su diversificado uso de monedas, por lo que si hubiera algún desequilibrio importante lo subsanarían con sus negocios en otras.

El extenso conocimiento sobre los instrumentos financieros más seguros para operaciones comerciales y su amplia experiencia con contratos de futuros les permite efectuar negocios de largo plazo (hasta de un año) e integrar una copiosa cantidad de empresas involucradas en la producción y en el comercio interior y exterior.⁶²

Desde que las compañías comercializadoras en la balanza importan más de lo que exportan, están más expuestas a la posible debilidad del yen que a su robustecimiento. Pero debido a que están en el centro de las transacciones de importación y exportación, en el que sus redes internacionales de inteligencia pueden hacerlo rentable, aunque los controles supuestamente limiten dicha especulación.⁶³

3.7 Capacidad de adaptación

Por su tamaño y organización, las *Sogo Shosha* han adquirido una gran versatilidad para adecuarse en corto tiempo a las circunstancias impuestas por las condiciones económicas internas e internacionales.

Por su experiencia, su estructura administrativa y la información de que disponen, las *Sogo Shosha* tienen un sistema muy dinámico, capaz de adaptarse incluso a los repentinos cambios estructurales en tiempos críticos. Muestra de ello es su papel en las crisis del petróleo de 1973-75 y la de 1979, en la que, debido

⁶² *The role of...*, *Op. cit.*, pp. 28-29; *The Japanese market...*, *Op. cit.*, pp. 96-97; A. Young, *Op. cit.*, pp. 62-64

⁶³ En Japón los controles cambiarios son impuestos por el Banco de Japón. L. Krause. *Op. cit.*, p. 391.

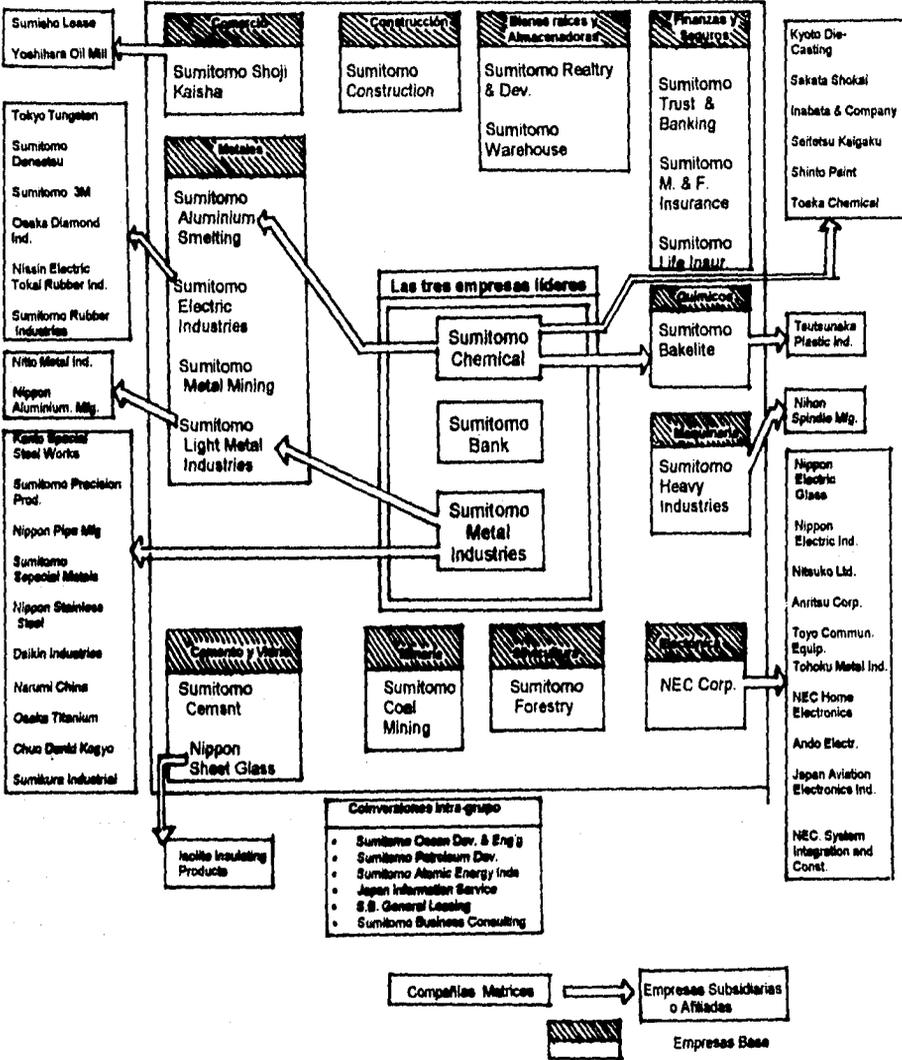
al desquiciamiento de la economía nacional por su gran dependencia del energético, tuvieron que desplegar grandes esfuerzos en la renegociación con los productores del combustible y en la diversificación de sus fuentes de energía para soportar la coyuntura y disminuir su dependencia. Estas condiciones impulsaron el cambio estructural que favoreció el desarrollo de productos de menor consumo de energía y donde las *Sogo Shosha* tuvieron un papel importante en la transferencia de tecnología, la investigación y el desarrollo.

Por otra parte, un factor adicional que sostiene esta capacidad de adaptación son las relaciones interempresariales. En éstas, la organización *keiretsu* y el régimen de subcontratación -de pequeñas firmas industriales- son las dos expresiones medulares. Ambas son "innovaciones institucionales diseñadas para tamizar el 'efecto competitividad' producto de las fuerzas del mercado y la acción destructiva ejercida por el 'canibalismo económico'".⁶⁴ Así, además de un sistema de relaciones tradicional (de familias), también es un sistema de interdependencia y autoprotección de las fuerzas externas de mercado que podrían vulnerar las condiciones internas.

El régimen de subcontratación es una extensión y un complemento de la organización por conglomerados. Dicho régimen, implícito en las relaciones al interior de los *keiretsu* (ver cuadro C), constituye también el principio rector de la vinculación entre las grandes empresas comercializadoras y sus proveedores pequeños y medianos, en el que se facilitan las inversiones de capital en empresas de varios sectores industriales. Estas inversiones tienen por objeto estabilizar las fluctuaciones de negocios a través de la diversificación del riesgo.

⁶⁴ M. Tavares. *Op. cit.*, p. 6.

CUADRO . Sistema de combinados intra-firma. Caso Grupo Sumitomo



Fuente: M. Cervera. Política Industrial, inversión extranjera y proyección económica de Japón en la región Asia-Pacífico, I.I.E.C., UNAM, México, 1983

El régimen de subcontratación consiste en un pacto de fidelidad -casi de exclusividad- semiformal en el que se ligan los intereses de las partes para mantener articulados los procesos productivos en cualquier circunstancia. Es decir, más que contratos legales, éstos se basaron en la construcción de consensos y entendimientos de largo plazo donde se ofrecieron garantías de financiamiento y de propiedad accionaria.

La estructura del régimen es piramidal y las pequeñas empresas subcontratistas que forman la base quedan subordinadas a la compañía mayor - las *Sogo Shosha*, en este caso. "Los principios rectores de este régimen son básicamente tres: 1) las pérdidas en 'tiempos difíciles' y las ganancias en épocas de prosperidad deben **compartirse**⁶⁵ o socializarse; 2) habida cuenta de la jerarquía y las relaciones de dominio existentes (se reconoce que las empresas subcontratistas tienen menor poder que sus grandes clientes), deben respetarse en la repartición de pérdidas y ganancias, y 3) los grandes contratistas no utilizarán su mayor poder de negociación para hacer recaer, en épocas de recesión, todo el peso del ajuste sobre los subcontratistas; antes bien, estarán dispuestos a prestarles ayuda en caso de que sus dificultades los empujaran al borde de la quiebra."⁶⁶

Las *Sogo Shosha* son una manifestación palpable de este sistema como una parte mas de un conglomerado, pero también al observar su sistema de propiedad accionaria cruzada. Los cuadros y demuestran que no se tratan de estructuras cerradas, monolíticas ni unidas a una sola compañía controladora. Este complejo sistema pone en entredicho la dureza de un sistema oligopólico en Japón, ya que las grandes comercializadoras no operan como entidades autocontenidas o mutuamente excluyentes.

⁶⁵ Recordar el factor cultural de sentido de colectividad al nivel de relaciones interempresariales y al "Japan Inc.", la "piedad filial" del confucianismo japonés tiene cabida sobre todo en tiempos difíciles y su significación económica puede representarse en el régimen de subcontratación (unirse en tiempos difíciles para conservar su fortaleza).

⁶⁶ M. Tavares. *Op. cit.*, pp. 7-8. Nota: las negritas son nuestras.

4. IMPORTANCIA DE LA SOGO SHOSHA EN EL PROCESO ECONÓMICO JAPONÉS

4.1 *La Sogo Shosha como elemento de explicación en el modelo de desarrollo económico japonés*

La reconstrucción del Japón en la posguerra acudió, como en la Era *Meidyi*, a su único recurso disponible: su gente. A diferencia de aquella época, la población ya contaba con ciertos conocimientos técnicos y también se había formado cierta cultura empresarial heredada de las experiencias propias y de las importadas. Sin embargo, el proceso tuvo que comenzar prácticamente de cero con el establecimiento de la industria ligera (especialmente textil), la cual no requiere de grandes inversiones y es de uso intensivo de mano de obra.

Asimismo, las condiciones geopolíticas desatadas a principios de los cincuenta en el este asiático y el apremio por capitalizarse obligaron a Japón a reagrupar los viejos conglomerados para racionalizar los escasos recursos financieros, reactivar la planta productiva y así disminuir su vulnerabilidad. Así que, no obstante el trauma de la derrota y la aparente docilidad para aceptar un nuevo sistema político y adaptar técnicas y conocimientos extranjeros, Japón pudo aprovechar el conflicto político gracias a que conservó cierto misticismo nacionalista-etnocéntrico que le impulsaba a revertir el proceso dependentista y

de sumisión. Además, si bien recibieron ayuda económica de Estados Unidos, Japón mantuvo una política proteccionista en cuanto a la inversión extranjera.¹

La consigna era que la nueva política industrial tendría que evitar todo déficit de gran envergadura o muy prolongado, lo que conllevaría a una vulnerabilidad superior a la ya existente. La intervención de los organismos financieros internacionales y las corporaciones empresariales estadounidenses fue una amenaza tangible en todo el periodo de reconstrucción. La alternativa para la consolidación real de su soberanía se encontraba, paradójicamente, en el exterior.

La estrategia de internacionalización como punta de lanza para enfrentar las presiones extranjeras, se topó primeramente con la absoluta imposibilidad de que la economía japonesa se convirtiera en exportadora de productos primarios. Esta situación obligó a la propia industria a responsabilizarse del financiamiento externo (con divisas) de los bienes y servicios que necesitaban para importar. "Esto exigía prestar constante atención a los precios y la productividad y, además recurrir a métodos dinámicos de promoción de las exportaciones, como la concesión de subsidios y las campañas de venta por medio de las sociedades mercantiles (*trading companies*)."²

¹ "El banco de Reconstrucción fue creado con el objeto de suministrar fondos obtenidos a través de emisiones de bonos del Banco de Japón." T. Nakamura. *El desarrollo económico del Japón moderno*, Ministerio de Relaciones Exteriores, Japón, 1985, p.68.

² M. Tavares. *Japón: un caso ejemplar de capitalismo organizado*, ejemplar mecanografiado CEPAL, Brasil, 1993, p. 24.

Con este fin, las nuevas industrias fueron creadas para seguir una vocación exportadora. El mercado interno, por su parte, enfrentaba vigorosos embates inflacionarios que reprimían cualquier intención consumista y predominaba el mercado negro. Las pequeñas empresas familiares daban relativa vida al intercambio doméstico, mientras las grandes trataban de hacer divisas al incursionar en los mercados internacionales.

En un mercado sistema de división de trabajo, la estrategia de crecimiento económico en Japón se dirigió hacia la formación de economías de escala.³ Esta visión geoeconómica pretendía colocar a Japón como el centro de transformación. Un objetivo de las *Sogo Shosha* sería entonces ocupar una posición central en la articulación del proceso, aunque para observar alguna tendencia favorable tendría que pasar una década.

En el largo plazo, el objetivo primordial fue garantizar la capacidad competitiva de la industria japonesa "mediante cambios que se tradujeran en un aumento de valor agregado de sus productos",⁴ pero también a un costo que hiciera efectiva dicha capacidad. En estas condiciones, las comercializadoras tuvieron, en principio, tres grandes funciones: 1) importar, 2) distribuir y 3) exportar.

La importación de materias primas, tecnología avanzada y maquinaria en condiciones ventajosas fue una tarea fundamental asignada a las comercia-

³ A. Young. *The Sogo Shosha: Japan's multinational trading companies*, Charles E. Tuttle Co., Tokio, 1992, p. 142.

⁴ M. Tavares. *Op. cit.*, p. 40.

lizadoras. Esta función contribuyó en mucho al crecimiento de la competitividad internacional de la industria japonesa en las primeras etapas.⁵

En segundo lugar, en auxilio a la economía japonesa, las *Sogo Shosha* asistieron en la racionalización de la producción y el sistema de distribución. Los esfuerzos para ejecutar dicho papel se encaminaron a la industria acerera (como base para una posterior industria pesada) y sus centros de distribución, también en la construcción de complejos industriales de alimentos y en la integración de la protección de bienes de consumo y sistemas de distribución.⁶

4.1.1 En el éxito comercial

En Japón ha existido una aceptación generalizada en cuanto al papel que cada actor debe ejecutar en el modelo económico. Esta división asigna las responsabilidades que cada uno debe asumir para que los recursos disponibles sean aprovechados al máximo, sin desvíos innecesarios. En el caso de las *Sogo Shosha* su función principal como intermediario en el comercio exterior han sido abastecer de insumos a la industria nacional y colocar los productos manufactureros en el mercado internacional. En esta operación, la industria no tiene que

⁵ En las primeras dos décadas posteriores a la guerra, entre las diez primeras comercializadoras se concretaba del 60 al 65 por ciento de las importaciones en materia prima, 45 a 50 por ciento de las importaciones de maquinaria y del 10 al 15 por ciento de las importaciones de tecnología. A. Young. *Op. cit.*, pp. 125-129.

⁶ Por ejemplo, la producción acerera se expandió de 11 millones de toneladas en 1955 a 118 millones en 1973. Las ventas directas de los productores de acero crudo a grandes consumidores como el gobierno, los astilleros y la industria automotriz acumularon aproximadamente el 20 por ciento del total de la producción. El 80 por ciento de la producción acerera es vendida por las *Sogo Shosha* y otras comercializadoras especializadas en acero. *Ibid*, pp. 136-137.

destinar sus recursos a la búsqueda de proveedores o de consumidores de sus productos.

Como hemos apuntado en el capítulo anterior, el origen de la mayoría de las *Sogo Shosha* fue especializarse en una línea de producción. Para que la compañía comercializadora llegara a ser general tuvieron que pasar varios años, basando mucho de su aprendizaje en la prueba y el error. Asimismo, debieron hacer muchos ajustes para adaptarse a cada cambio estructural de su economía para no estancarse y correr el peligro de quebrar. Con el tiempo fueron creando condiciones de interdependencia con sus clientes de manera que no fuera tan sencillo prescindir de sus servicios y, al mismo tiempo, pudiera contribuir a la vitalidad del ciclo económico mediante el control del comercio.

La contribución de las *Sogo Shosha* en el crecimiento económico y en el éxito comercial de los productos japoneses en el mercado mundial se determina por cuatro factores: "1) crecimiento de las importaciones mundiales; 2) habilidad para expandir la escala de producción para acudir con suficiencia a la demanda del mercado internacional; 3) competitividad en precios y, 4) competitividad en la logística.⁷

El primero, determinado por las condiciones de la economía internacional de la posguerra, se caracterizaba por registrar un incremento en la demanda de bienes de consumo en los países del tercer mundo y por el abaratamiento de materias primas. Este factor favoreció el desarrollo de los otros tres.

⁷ *Ibid.*, p. 132.

La expansión generalizada de sus actividades demuestra la vocación multinacional de las *Sogo Shosha*. En esta tendencia se reactivó la visión geoeconómica radial que comenzó por articular y explotar las áreas económicas de la región, pero sobre todo el mercado de Estados Unidos. Aprovechando las necesidades de los países circunvecinos, se complementó la capacidad de organización⁸ de las *Sogo Shosha* con las diferencias en los factores de la producción en la zona.

Esta combinación redundó en la rebaja de costos de la producción, gracias también a toda la infraestructura, el acceso a la información y las ventajas en el modo de operar por su capacidad de acción, destacada en el tercer capítulo. La suficiencia y los precios de los productos japoneses en el mercado internacional⁹ le otorgó a los productos manejados por las comercializadoras un grado satisfactorio de competitividad.

Sin embargo, el éxito comercial no se refiere a un éxito efímero o determinado exclusivamente por las condiciones favorables de coyuntura, sino a la capacidad de desarrollar los mercados internacionales. Es decir, para asegurar la permanencia en éstos deben considerarse en las estrategias tres elementos fundamentales: capacidad de consumo del mercado receptor; volumen y calidad adecuada para la demanda; constancia y prontitud de entrega de los productos

⁸ La organización es fundamental en el proceso productivo pues por ella es posible racionalizar los recursos materiales y humanos procurando poca oportunidad para el despilfarró.

⁹ La calidad no fue en un principio el elemento que determinó la competitividad de los productos japoneses.

para no entorpecer el proceso productivo o la satisfacción inmediata de la demanda.

Para sostener la permanencia de los productos japoneses en el largo plazo, las grandes compañías comercializadoras han desarrollado ciertos atributos entre los que destacan:

a) familiaridad y experiencia en el funcionamiento de casi todos los mercados del mundo;

b) acceso a un vasto cúmulo de información acerca de la industria y el comercio, aunado a la capacidad de procesarla y diseminarla rápidamente;

c) habilidad de proveer asistencia financiera en forma de crédito e intercambio para financiar actividades de importación y exportación, inversiones, préstamos y financiamiento de arrendamiento para bienes de capital, y

d) los medios para absorber algunos riesgos inherentes en el intercambio.¹⁰

Esta habilidad radica en el amplio espectro de productos manejados por las comercializadoras y su efectividad en la dirección de comercio exterior y otros tipos de riesgos.

¹⁰ *The role of trading companies in international commerce*, JETRO Marketing, Tokio, 1993, p. 2.

4.1.2 En la articulación del proceso productivo industrial (servicios integrados de negocios)

Para que la planta productiva industrial de un país sea eficiente y, con el tiempo, competitiva y poderosa, es necesaria la articulación de todos sus componentes. Dicha articulación tiene que ver con los sistemas de distribución que posibilitan la colocación de productos en la siguiente fase del proceso en el lugar, tiempo y volumen adecuado. Los elementos intermedios de una etapa a otra del proceso son los transportes y comunicaciones, servicios financieros y logísticos (básicamente información y canales de distribución).

La articulación es, a su vez, un proceso de compraventa en el que se involucran como mínimo dos sujetos: productor y consumidor. Sin embargo, no siempre se cuenta con los lazos que conduzcan a una relación directa entre ambos y es entonces cuando se precisa la participación de una comercializadora.

En el caso japonés esta función no es distinta a la de otros países, la diferencia estriba en su extensión y capacidad para involucrarse en varias etapas de los procesos productivos e, incluso, establecerlos en grandes escalas. Es decir, trascendiendo las propias fronteras nacionales. Esta capacidad se enriquece al formar parte de los grandes grupos financiero-industriales que cuentan en su seno con una amplia gama de empresas de servicios que son, justamente, los necesarios para acudir de manera integral al enlace del proceso. De esta forma, una compañía general de comercio tiene a su disposición los elementos intermedios mencionados arriba.

En cuanto a su extensión, observamos que cada *Sogo Shosha* ha distribuido sus oficinas primeramente al interior de Japón¹¹ en los principales centros industriales y de comercio. Posteriormente se extendieron por todo el mundo¹² para ampliar sus actividades con objeto de expandir los procesos productivos a escala regional y global. Esta acción se concreta mediante inversiones y coinversiones que aluden a una gran capacidad de organización que incrementa el potencial de cada parte involucrada en el proceso, desde la parte extractiva hasta el consumidor final. En esta interrelación se incluyen, por supuesto, a los agentes intermedios como compañías transportistas, almacenadoras, arrendadoras, aseguradoras, fianzas, bancos, servicios de información, etc., que hacen de los tres sectores económicos una gran amalgama.

Bajo esta perspectiva es pertinente resaltar que la mayor parte de las actividades de las principales *Sogo Shosha* se realizan en el mercado doméstico japonés, en promedio 45.1 por ciento.¹³ Por lo tanto es deducible que cuenten con gran experiencia y profundos lazos en el comercio interior. Esto favorece el establecimiento de redes de distribución que proporcionan mayor movilidad en la circulación de mercancías de un sujeto industrial a otro.

¹¹ Mitsubishi Shoji 52 oficinas, Mitsui Bussan 47, Sumitomo 43, C. Itoh 34, Kanematsu 20, Nichimen 20, Toyo Menka Kaisha 20, Marubeni 14, Nissho Iwai 3. *The Sogo Shosha: what they are and how they can work for you*. Japan Foreign Trade Commission, Japón, pp. s10-s19.

¹² Mitsui Bussan 154 oficinas, Mitsubishi Shoji 127, Marubeni 145, C. Itoh 133, Nissho Iwai 132, Sumitomo 124, Toyo Menka Kaisha 89, Kanematsu 86, Nichimen 79. *Ibid.*

¹³ Contra 19.8 en exportaciones, 23.8 en importaciones y 12.9 en comercio con terceros. A. Young. *Op. cit.*, pp. 88-89; *The Sogo Shosha: a statistical guide*, Japan Foreign Trade Commission, Japón, p. 5.

Las *Sogo Shosha* son especialistas también en la estructuración y coordinación de proyectos para complejos industriales en los que intervienen varios tipos de empresas. Esta función abarca desde la adquisición de maquinaria y equipos, la construcción del inmueble (mediante la contratación de una compañía especializada en el ramo que generalmente forma parte del grupo), hasta la planeación respecto a los servicios que deben establecerse.¹⁴ Así, estas compañías trascienden el papel de intermediario en los procesos de comercialización y se convierten en sujetos coordinadores de economías de escala desde la doméstica hasta la global, en cualquier rubro o línea de producción.

Por otra parte, en su función articuladora pueden ayudar a establecer y organizar cooperativas industriales. En estos casos se uniforman las especificaciones de un mismo producto entre varias empresas pequeñas y medianas de manera que reúna el volumen y características capaces de competir en el mercado internacional.

Estos son algunos aspectos en los que las *Sogo Shosha* se destacan como agentes articuladores de la planta industrial a nivel microeconómico. Su repercusión a nivel macroeconómico es positiva ya que también sirven de enlace entre la política industrial y la política comercial dando a ambas la posibilidad de complementarse. Es decir, la primera no puede sostenerse si los productos no

¹⁴ Ver algunos ejemplos en *The Sogo Shosha: what..., op. cit.*, pp. 8-10.

4.1.2 En la articulación del proceso productivo industrial (servicios integrados de negocios)

Para que la planta productiva industrial de un país sea eficiente y, con el tiempo, competitiva y poderosa, es necesaria la articulación de todos sus componentes. Dicha articulación tiene que ver con los sistemas de distribución que posibilitan la colocación de productos en la siguiente fase del proceso en el lugar, tiempo y volumen adecuado. Los elementos intermedios de una etapa a otra del proceso son los transportes y comunicaciones, servicios financieros y logísticos (básicamente información y canales de distribución).

La articulación es, a su vez, un proceso de compraventa en el que se involucran como mínimo dos sujetos: productor y consumidor. Sin embargo, no siempre se cuenta con los lazos que conduzcan a una relación directa entre ambos y es entonces cuando se precisa la participación de una comercializadora.

En el caso japonés esta función no es distinta a la de otros países, la diferencia estriba en su extensión y capacidad para involucrarse en varias etapas de los procesos productivos e, incluso, establecerlos en grandes escalas. Es decir, trascendiendo las propias fronteras nacionales. Esta capacidad se enriquece al formar parte de los grandes grupos financiero-industriales que cuentan en su seno con una amplia gama de empresas de servicios que son, justamente, los necesarios para acudir de manera integral al enlace del proceso. De esta forma, una compañía general de comercio tiene a su disposición los elementos intermedios mencionados arriba.

En cuanto a su extensión, observamos que cada *Sogo Shosha* ha distribuido sus oficinas primeramente al interior de Japón¹¹ en los principales centro industriales y de comercio. Posteriormente se extendieron por todo el mundo¹² para ampliar sus actividades con objeto de expandir los procesos productivos a escala regional y global. Esta acción se concreta mediante inversiones y coinversiones que aluden a una gran capacidad de organización que incrementa el potencial de cada parte involucrada en el proceso, desde la parte extractiva hasta el consumidor final. En esta interrelación se incluyen, por supuesto, a los agentes intermedios como compañías transportistas, almacenadoras, arrendadoras, aseguradoras, fianzas, bancos, servicios de información, etc., que hacen de los tres sectores económicos una gran amalgama.

Bajo esta perspectiva es pertinente resaltar que la mayor parte de las actividades de las principales *Sogo Shosha* se realizan en el mercado doméstico japonés, en promedio 45.1 por ciento.¹³ Por lo tanto es deducible que cuenten con gran experiencia y profundos lazos en el comercio interior. Esto favorece el establecimiento de redes de distribución que proporcionan mayor movilidad en la circulación de mercancías de un sujeto industrial a otro.

¹¹ Mitsubishi Shoji 52 oficinas, Mitsui Bussan 47, Sumitomo 43, C. Itoh 34, Kanematsu 20, Nichimen 20, Toyo Menka Kaisha 20, Marubeni 14, Nissho Iwai 3. *The Sogo Shosha: what they are and how they can work for you*. Japan Foreign Trade Commission, Japón, pp. s10-s19.

¹² Mitsui Bussan 154 oficinas, Mitsubishi Shoji 127, Marubeni 145, C. Itoh 133, Nissho Iwai 132, Sumitomo 124, Toyo Menka Kaisha 89, Kanematsu 86, Nichimen 79. *Ibid.*

¹³ Contra 19.8 en exportaciones, 23.8 en importaciones y 12.9 en comercio con terceros. A. Young. *Op. cit.*, pp. 88-89; *The Sogo Shosha: a statistical guide*, Japan Foreign Trade Commission, Japón, p. 5.

Las *Sogo Shosha* son especialistas también en la estructuración y coordinación de proyectos para complejos industriales en los que intervienen varios tipos de empresas. Esta función abarca desde la adquisición de maquinaria y equipos, la construcción del inmueble (mediante la contratación de una compañía especializada en el ramo que generalmente forma parte del grupo), hasta la planeación respecto a los servicios que deben establecerse.¹⁴ Así, estas compañías trascienden el papel de intermediario en los procesos de comercialización y se convierten en sujetos coordinadores de economías de escala desde la doméstica hasta la global, en cualquier rubro o línea de producción.

Por otra parte, en su función articuladora pueden ayudar a establecer y organizar cooperativas industriales. En estos casos se uniforman las especificaciones de un mismo producto entre varias empresas pequeñas y medianas de manera que reúna el volumen y características capaces de competir en el mercado internacional.

Estos son algunos aspectos en los que las *Sogo Shosha* se destacan como agentes articuladores de la planta industrial a nivel microeconómico. Su repercusión a nivel macroeconómico es positiva ya que también sirven de enlace entre la política industrial y la política comercial dando a ambas la posibilidad de complementarse. Es decir, la primera no puede sostenerse si los productos no

¹⁴ Ver algunos ejemplos en *The Sogo Shosha: what..., op. cit.*, pp. 8-10.

entran en circulación en el mercado y en condiciones apropiadas, como aludimos en el apartado anterior.

Empero, la política comercial quedaría incompleta sin un respaldo industrial eficiente. Por eso, la importancia de las *Sogo Shosha* se ciñe a la activación de un círculo virtuoso que armonice las políticas económicas del Estado japonés.

El impacto en la liquidez de las empresas es igualmente positivo en el sentido de que éstas no tienen que arriesgar sus recursos en la promoción y comercialización de sus productos, así como tampoco en la búsqueda de insumos porque existe un agente que asume esta tarea. También se logra la coordinación y/o alianzas entre varias empresas pequeñas e incluso se pueden vincular las pequeñas con las grandes mediante el régimen de subcontratación. En síntesis, al garantizar el movimiento de mercancías, gracias a una articulación eficiente y con bajos márgenes de ganancias por el servicio como intermediario, es factible contribuir al flujo constante de capital, lo que significa mantener al mercado con liquidez y, por lo tanto, poseer mayor capacidad de ahorro.

4.1.3 En la supervivencia de la pequeña y mediana industria

Una de las virtudes más trascendentales de las *Sogo Shosha* es el poder trabajar paralela e integralmente con los dos sectores que constituyen la estructura dual de la industria manufacturera japonesa: por un lado el de las grandes compañías y por otro el de las pequeñas y medianas. La importancia del segundo sector ha

sido crítica tanto desde el punto de vista de su subsistencia como en el de su integración a las economías de escala.

Este sector es una de las columnas más poderosas que sostiene la fuerza de la economía japonesa. Pertenecen a la categoría de empresas medianas y pequeñas en el Japón aquellas cuyo capital es inferior a cien millones de yenes o cuyo número de empleados no llega a trescientos. Aunque el fenómeno de las empresas pequeñas y medianas no es exclusivo de Japón, la diferencia radica en que, históricamente, su contribución al desarrollo social e industrial ha sido determinante,¹⁵ debido a que por su escala tiene una alta capacidad tecnológica y de adaptabilidad a circunstancias cambiantes.

La disposición de mano de obra barata en estas empresas ha sido una de las condiciones más importantes para Japón, especialmente en el periodo de modernización de *Meiyi* y en el de reconstrucción de la posguerra. Su producción corresponde al tipo de industria ligera y actividades artesanales, las cuales requieran gran cantidad de mano de obra. De esta forma, el problema de la sobrepoblación y parte del desempleo fue paliado gracias al soporte de las

¹⁵ "En 1955 se contaban más de 500 000 pequeñas y medianas empresas o 99.6 por ciento del total y ocupaban aproximadamente 73 por ciento de la mano de obra y 56 por ciento de la producción industrial japonesa. A medida que la economía creció y la industria pesada y química adquirieron importancia en los años subsecuentes, la importancia relativa de este sector declinó. Aún así, en 1970, la parte de empleo y producción industrial era de 68 y 50 por ciento, respectivamente" lo cual tiene de suyo un significado revelador. Y. Kunio. *Sogo Shosha: the vanguard of the Japanese economy*, Oxford in Asia Press, Tokio, 1982, p. 123. En 1989 existían en todo Japón 6,57 millones de establecimientos de negocios de esta categoría (99.2 por ciento de la totalidad de establecimientos privados), y su número de empleados asciende a 43, 40 millones de personas. *Panorama de la Industria y la cooperación económica del Japón 1993*, Sociedad Latino-Americana, Tokio, 1993, p. 38.

pequeñas y medianas industrias que mantuvieron el empleo de muchos japoneses en tiempos difíciles.

De igual forma, por su tamaño, estas empresas pueden trabajar a bajos costos de operación y con cierta flexibilidad organizativa y tecnológica, factor que contribuye a la solvencia exportadora y a la productividad.

El mercado de exportación ha soportado un relativo gran número de pequeñas y medianas industrias en Japón. En los cincuenta y sesenta exportaron productos provenientes de la industria de uso intensivo de mano de obra tales como ropa, juguetes, artículos de plástico, productos de hule y cerámica hacia Estados Unidos y Europa, cuya desventaja ante estas empresas eran los altos salarios. Las bondades de estas diferencias se reflejan en la participación de productos manufacturados *vis a vis* las grandes corporaciones industriales¹⁶ que se encontraban en proceso de reconstrucción. Incluso, las grandes firmas han utilizado a las pequeñas para cubrir ciertas etapas de sus propios procesos y reducir significativamente los costos, además de que pueden producir componentes estandarizados y de manera eficiente.

Este sistema no hubiera sido viable sin la participación integradora de las *Sogo Shosha*. Reiteramos la característica fundamental de las compañías generales de comercio como proveedoras de materias primas a bajo costo y promotores y distribuidores de las manufacturas japonesas. Pero también destacan por su participación en el financiamiento e inversión de las actividades

¹⁶ 60 por ciento en el segundo lustro de los cincuenta. *Ibid.*

de las pequeñas industrias. Así pues, las *Sogo Shosha* han jugado un doble papel: el natural como intermediario comercial y el de institución financiera.

Es preciso recordar que los bancos en el periodo de posguerra se vieron muy limitados y restringidos para otorgar créditos y ayuda financiera a este sector por dos razones: la prohibición de otorgar créditos de alto riesgo a un gran número de negocios incipientes, impuestas por el Ministerio de Finanzas, y también por la lejanía entre estas instituciones y la pléyade de pequeñas industrias.

Las *Sogo Shosha* no tenían este tipo de restricciones legales y como expertos en la intermediación en el aparato productivo, su relación con los pequeños componentes era bastante cercana. A diferencia de los bancos, las comercializadoras japonesas habían esparcido sus oficinas y subsidiarias en varios puntos clave de la geografía japonesa y su zona de influencia geoeconómica en ultramar. Ello les permitió conocer profundamente a las pequeñas empresas con potencial de crecimiento para establecer los contactos y acudir sin tapujos al financiamiento de las mismas y coadyuvar a su integración.

Los bancos, a cambio, podían otorgar grandes líneas de crédito a las *Sogo Shosha* quienes, por su capacidad y relativa libertad (ya que el MITI había impuesto también criterios selectivos de apoyo), podían ocupar dichos fondos a discreción. Esta disposición de los bancos es producto de su cercana relación con

las compañías comercializadoras, ya que generalmente son parte del mismo grupo y, además, ofrecen mayor seguridad en la administración de riesgos.¹⁷

Esta función como institución financiera adoptada por las grandes comercializadoras tuvo su propio impacto en ellas mismas, pues logró mantener una planta productiva activa. Ello significó mantener sus propias actividades de comercialización. Esta doble conveniencia propició que se conservaran ambos grupos de actores y, en conjunto, de la viabilidad del modelo de desarrollo.

Por otro lado, la necesidad de adaptación de las *Sogo Shosha* a las cambiantes condiciones internas y externas les obligó a volcarse con mayor ímpetu a este tipo de empresas. La extensión y diversificación de servicios está encaminada precisamente a satisfacer las necesidades de operación y adaptación de las propias pequeñas y medianas industrias que, en la mayoría de los casos, no contaban con los recursos propios ni con la infraestructura así como tampoco con los contactos mínimos para efectuar sus actividades de importación y exportación. Esta división del trabajo propició para muchas empresas el ahorro y la reinversión y evitó desvíos innecesarios de recursos hacia actividades muy especializadas como las de comercialización. No obstante, con el tiempo muchas empresas han logrado crecer lo suficiente como para tener la capacidad de acercarse y aprender este proceso para que, en su momento, puedan prescindir de los servicios de una comercializadora o, cuando menos, reducir su dependencia. Mientras tanto, las *Sogo Shosha* también pueden establecer otro

¹⁷ *Ibid*, pp. 112-118; A. Young. *Op. cit.*, pp. 138-141.

tipo de servicios aprovechando su tamaño e infraestructura con la sencilla razón de mantenerse con vida como entidad lucrativa multinacional.

En este sentido se impulsó aún más la estrategia de transnacionalización mediante el establecimiento de negocios fronterizos y la provisión de conocimientos de organización requeridos para grandes proyectos de desarrollo. Para ello las comercializadoras se convirtieron en grandes inversionistas¹⁸ tanto en el desarrollo de recursos como en el fomento de coinversiones en las que principian las pequeñas y medianas empresas de un mismo giro de actividad con inversiones sindicalizadas dirigidas por las *Sogo Shosha*.

4.2 *Las Sogo Shosha como elemento de explicación de la dinámica japonesa en sus relaciones internacionales y de su política exterior*

Las relaciones económicas de Japón con el exterior se han caracterizado por desarrollarse en condiciones de dependencias múltiples. La política exterior, por su parte, se ha encaminado a salvar el dilema de la dependencia y revertir el proceso ante la perenne escasez de materias primas y la consolidación de su aparato productivo.

Los datos que expondremos a continuación son reveladores. Entre 1971 y 1973, Estados Unidos abasteció el 88 por ciento de las importaciones japonesas

¹⁸ Para 1976, por ejemplo, los primeros cinco inversionistas fueron empresas comercializadoras: Mitsui Bussan, Mitsubishi Shoji, Marubeni, C. Itoh y Sumitomo. Sólo entre ellas acumularon el 43 por ciento del total del valor de las inversiones dirigidas al exterior por las 50 firmas que invierten fuera de Japón, incluidas Nissho Iwai, Nichimen, Toyo Menka y Kanematsu-Gosho. Y. Ozawa. *Multinationalism Japanese style. The political economy of outward dependency*, Princeton University Press, Princeton, 1982, p. 31.

de soya, 29 por ciento de la importación de algodón y 25 por ciento de maderaje; Australia abasteció el 48 por ciento de las importaciones japonesas de mineral de hierro (para Australia ello significaba la salida del 84.6 por ciento de la producción de este material mientras la India exportaba el 96.3 por ciento), 43 por ciento de las importaciones de carbón, 64 por ciento de las importaciones de Bauxita (el resto era proporcionado por toda la exportación de bauxita de Malasia y el 96.3 por ciento de Indonesia), 89 por ciento de las importaciones de madera y 40 por ciento de importación de carne; Canadá fue responsable del 54 por ciento de las importaciones japonesas de uranio y del 27 por ciento de las importaciones de cobre (para Canadá significó la exportación del 93.5 por ciento de su producción de cobre y para Filipinas el 92.7 por ciento); Irán abasteció del 31 por ciento de las importaciones japonesas de combustible; Brunei abasteció el 58 por ciento de las importaciones de la isla de gas natural. Estos ejemplos indican que Japón se ha convertido en el principal mercado de muchos países exportadores de materias primas. El resultado es una profunda interdependencia así como una múltiple vulnerabilidad.¹⁹ Sin embargo, esta situación también provee de un poder de negociación para Japón como comprador masivo, lo que puede significar cierta tendencia favorable de la balanza en momentos políticos difíciles.

No obstante, resalta la paradoja de cómo un país de mentalidad insular tan proteccionista y etnocéntrica puede tener una proyección internacional tan amplia. Las razones tienen raíces históricas y se remontan al periodo aislacionista de

¹⁹ *Ibid*, p. 162; A. Young. *Op. cit.*, p. 231.

Tokugawa. Las contradicciones que suscitaron ante la apertura y los conflictos al interior de los grupos que forjaron con el tiempo la idea de contrarrestar en el mediano plazo los embates de las potencias extranjeras. El problema era ¿cómo?

Después de un intenso debate entre la élite gobernante, intelectual y los mencionados grupos, se concluyó que la única manera de mantener su integridad física y autonomía política y económica (es decir, su soberanía) y revertir el ineludible proceso expansionista europeo y estadounidense, sería mediante la consolidación de un aparato industrial moderno.²⁰

Sin embargo, los medios para alcanzar esta posición sólo estaban (y están) disponibles en el exterior; por lo tanto, la condicionante para lograr este objetivo sería preparar a la gente y a las instituciones para hacerse de los recursos y aprovecharlos al máximo.

Con este propósito, las metas gubernamentales se encaminaron a resolver el problema de la contención del colonialismo. En la política exterior japonesa existió la clara visión de que sus intereses en la esfera internacional eran la extensión de sus prioridades internas a dicho ámbito; esto se refleja en políticas internas específicas en las áreas industrial, comercial, financiera, fiscal y regional. Esta política exterior no sólo es el diseño de las acciones del Estado, sino que se considera la amplia participación de varios actores sociales.

²⁰ Una explicación bastante ilustrativa sobre este debate se encuentra en la obra de M. Morishima *¿Por qué ha "triunfado" Japón? Tecnología occidental y mentalidad japonesa*, Grijalbo, México, 1982, pp. 74-115.

Para contextualizar el análisis, conviene decir que las relaciones de Japón con su entorno geopolítico y geoeconómico en los últimos 130 años se dividen en dos grandes periodos históricos: periodo Meidyi-segunda Guerra Mundial y periodo de posguerra hasta nuestros días. El primero, desarrolla un ambiente internacional hostil y relativamente novedoso para los japoneses. En éste las potencias determinaban sus relaciones económicas bajo la figura de un expansionismo que buscaba la conquista de los espacios económicos de ultramar a cualquier costo. En ella coparticipaban la fuerza militar y las grandes firmas comerciales. Esta misma dinámica fue copiada por Japón en su afán de modernización: detrás de la conquista militar se establecía el espacio que alojaría a las oficinas o centros de distribución de las firmas japonesas y, por añadidura, de los *zaibatsu* que representaban.²¹ Cada uno formó una pequeña economía a escala para coordinar y racionalizar los recursos e impulsar su crecimiento. De esta manera, "el Estado japonés intervendría como un nuevo socio imperialista en la 'repartición del mundo', representando los intereses de los grandes terratenientes y sobre todo el capital monopolista de los *Zaibatsu*."²²

El segundo periodo fue un expansionismo más institucional y en el cual la tarea de reapertura de mercados y desarrollo de fuentes de abastecimiento se llevó a cabo sin la fuerza militar y encabezado ahora por las grandes firmas comerciales. En este sentido, tenemos que después de la reconquista de la

²¹ Ver N. Kawabe. "overseas activities and their organization", en *General trading companies; a comparative and historical study*, United Nations University Press, Tokio, 1990, pp. 172-178.

²² V. López. "La consolidación capitalista y la expansión colonial: 1905-1945", en *Revista de Relaciones Internacionales*. N° 30. FCPyS-UNAM, México, 1982, p. 44.

independencia en 1952, el gobierno japonés adoptó la expansión de exportaciones como una de sus más altas políticas. Además de la creación del Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI, 1949) y del Banco de Exportación-Importación (en 1950 se establece como Banco de Exportación), se establecieron dos consejos en 1954: el Consejo de Exportación (*Kishotsu Kaigi*), encabezado por el primer ministro, y el Consejo Exportador para la Industria Individual (*Sangyobetsu Yoshutsu Kaigi*). "Al primero se le asignó la tarea de establecer y alcanzar metas anuales de exportación; el objetivo del segundo era establecer y alcanzar metas anuales de exportación para industrias individuales. El gobierno, por su parte, adoptó varias medidas para promover la expansión de exportaciones. Estas medidas comprendían financiamiento, créditos fiscales (sistema de reserva para el desarrollo de mercados exteriores, por ejemplo), seguros (seguros de exportación, seguros para la inversión externa, seguro para el mercado de cambios, etc.), inspección, y servicios de mercado externo (*foreign marketing*) (como la ley de exportación e importación)."²³ También se cuidaron de la dependencia de las inversiones extranjeras mediante una rigurosa regulación hacia ésta, desestimulando su temible participación en el proceso de reconstrucción.²⁴

Esta política interna tenía como objetivo reactivar la planta productiva nacional, protegerla y fortalecerla para recobrar en el mediano plazo su soberanía

²³ A. Young. *Op. cit.*, p. 124.

²⁴ Ver trabajo de J. Cervera. *Política industrial, inversión extranjera y proyección económica de Japón en la región Asia-Pacífico*, borrador mecanografiado, I.I.E.-UNAM, México, 1993.

económica y política. Mediante el apoyo a sus componentes esenciales -la nueva versión de conglomerados industriales- se logró revertir una vez más el proceso dependentista ante la agresión externa, formando un verdadero brazo de política exterior.

Las *Sogo Shosha* se convirtieron en la punta de lanza en esta tarea al asumir el papel de enlace comercial entre la industria japonesa y la economía internacional. El alcance político puede reconocerse en la identificación de las compañías generales de comercio con los derroteros de la política interna y exterior. Esto es, gracias a su participación articuladora han logrado consolidar el modelo económico estatal de crecimiento por exportaciones; han reducido la dependencia hacia otras instituciones multinacionales; han protegido el mercado interno con intrincadas redes de distribución y comercialización; han hecho alianzas que expanden y afianzan la proyección de la industria doméstica y, por todo lo anterior, tienen el poder de negociación ante muchos países y sus dirigencias por el profundo grado de interdependencia económica que han establecido.

Por otro lado, tanto para las empresas japonesas como para el gobierno es también un asunto prioritario "asegurar la prosperidad de la economía mundial"²⁵. Este objetivo significa para los japoneses que "el crecimiento económico estable

²⁵ "Asegurar la prosperidad de la economía mundial" es el primer objetivo de la política exterior japonesa. El segundo es "asegurar la paz y la estabilidad mundial", el tercero es la "promoción de valores universales" (libertad, democracia y derechos humanos), y el cuarto es la "observancia de asuntos globales" (el ambiente y los refugiados). *Diplomatic Yearbook 1992. Japan's diplomatic activities*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Tokio, 1992, pp. 17-24.

contribuye al bienestar de las personas (...), abarcando asimismo la estructura política y social de (los) países y sus entidades económicas". Para ello es necesaria la interdependencia regional mediante la interacción económica.²⁶ Por ejemplo, según el *Diplomatic Yearbook 1992*, "para promover las reformas económicas en los países de la ex Unión Soviética y Europa Central y Oriental, es importante integrarlas en el sistema económico y comercial internacional a través de la expansión del comercio, las inversiones y otros de otros medios"²⁷. Como hemos dicho, estos objetivos son compatibles a los propios intereses, objetivos y actividades de las *Sogo Shosha*, lo que nos hace inferir que en ellas se deposita parte de esta tarea de integración regional y global.

4.3 Las *Sogo Shosha* como elemento de transición

Para finalizar este capítulo creemos pertinente arrojar algunas estimaciones sobre el papel que han jugado las *Sogo Shosha* a lo largo de la historia moderna de Japón. En este apartado, por tanto, consideramos a las compañías generales de comercio como agentes catalizadores de los impactos económicos, políticos y sociales que traen consigo los periodos de transición. Para ello contemplaremos cuatro periodos críticos: primero, la renovación *Meidyi*; segundo, la crisis de la

²⁶ *Ibid*, pp. 167-168.

²⁷ Estos medios se refieren a "integrar los sectores de energéticos en el mercado mundial de energéticos (...) e integrar a estos países al GATT (hoy OMC)", *ibid*, p. 84.

década de 1920; tercero, el decenio de la posguerra y, cuatro, el *shock* Nixon y la crisis del petróleo.

Debemos reconocer que en primer período las comercializadoras eran sólo la división de comercio -valga la redundancia- y distribución de los otrora *zaibatsu*. Por lo tanto, el crédito que hemos de otorgarles será tomando en cuenta su lugar en el esquema operativo de estos conglomerados.

La trascendencia de las comercializadoras en los *zaibatsu* es nodal. Cada una, junto con un banco, se erguía como uno de los pilares del grupo, siendo la empresa articuladora de las actividades de las otras empresas de la familia y la base exportadora que capitalizaría a Japón. Además de sus propias actividades de compra-venta, las comercializadoras se preocuparon por observar y fortalecer los intereses de su grupo en el exterior mediante la formación de alianzas, proyectos y estrategias de expansión, así como empresas de avanzada encargada de preparar el terreno para el resto de las industrias del grupo.

Estos grupos y, por consecuencia, las comercializadoras, recibieron grandes apoyos del gobierno, el cual, en correspondencia, los mantenía como sus principales socios. Fue entonces que el impacto político de la transacción del poder en Japón fue amortiguado gracias a los fondos económicos provistos por los grandes mercaderes de Osaka y Tokio.²⁶ Especialmente, el grupo

²⁶ "En la restauración Meiji la casa Mitsui financió las nuevas armadas del emperador e incluso facturaba a nombre del gobierno Meiji. La familia obtuvo ayuda para adquirir minas e industrias que el gobierno distribuyó a las empresas privadas. De esta manera Mitsui construyó un imperio que, para 1930, era ciertamente el más grande de su tipo en el mundo." F. Gibney. *Five gentlemen of Japan*, Charles E. Tuttle Co., Tokio, 1973, pp. 281-282.

representado por la familia Mitsui se registra como el más importante, seguido por el de las familias Mitsubishi,²⁹ Sumitomo y Yasuda. De esta manera, los programas modernizadores del gobierno tuvieron un respaldo relativamente sólido y leal. La lealtad, en este proceso, puede entenderse en términos de mutua conveniencia: por un lado el lucro y por otro la estabilidad y fortaleza política de la dirigencia japonesa. Los pocos conglomerados fueron los grandes beneficiarios de la modernización, pero también quienes soportaron la responsabilidad de sustentar los intereses nacionales relativos a la rápida industrialización.

El impacto social de las comercializadoras y sus grupos fue el establecimiento de fuentes de empleo que, siguiendo la tradición paternalista y feudal, significaba brindar su lealtad a una compañía a cambio de la seguridad de una retribución económica y la pertenencia al grupo de por vida. Esta garantía no es gratuita pues su intención era lograr el pleno empleo pero bajo condiciones estrictas que implicaban un sacrificio y explotación desmedida de la nueva población obrera.³⁰

Por otra parte, desde el punto de vista económico-social, la participación de las compañías comercializadoras tuvo un doble papel: en primer lugar, servir como importadores de materias primas para las industrias domésticas (como algodón), maquinaria (por ejemplo, máquinas de hilados) y técnicas occidentales

²⁹ La cual comenzó como el astillero y compañía marítima del régimen con el gozo de todos los favores del gobierno.

³⁰ Aunque se les brindaba la seguridad del empleo, ello no significaba que tuvieran un salario adecuado, las condiciones sanitarias óptimas, un horario cómodo u otros derechos como la huelga que serían conquistados mucho más tarde. No obstante, se les ayudaba con la vivienda y otros tipos de prestaciones. F. Gibney. *Op. cit.*

(incluyendo la importación y exportación de talentos). En segundo lugar, por su naturaleza monopólica y la necesidad de racionalización económica, se propició la absorción de pequeñas industrias manufactureras para integrarlas a los procesos de estas microeconomías.³¹

Otra función catalizadora del proceso de apertura del periodo *Meidiy* fue la de revertir la tendencia dependentista que las compañías de comercio extranjeras venían provocando. En la primera etapa, las divisiones de comercialización de los *zaibatsu* sirvieron como meros intermediarios limitados al comercio local. Una década después fueron capaces de establecer oficinas en el exterior, principalmente en Estados Unidos, para adquirir la experiencia y formando sus propios cuadros directivos y operativos, así como sus propias alianzas y canales de distribución.³² A la vuelta de 35 a 40 años, con la abolición definitiva del tratado Kanagawa de 1854 impuesto por las grandes potencias extranjeras, ya podían manejar por ellas mismas los negocios de exportación e importación y controlar procesos productivos complejos.³³

La segunda etapa que consideramos de transición es la correspondiente al periodo de la primera posguerra mundial. Conviene adelantar que la guerra europea presentó condiciones muy favorables para el proceso de industrialización

³¹ T. Nakamura. *Op. cit.*, p. 43.

³² La estrategia gubernamental fue fomentar la absorción de comercializadoras especializadas por las grandes para expandir su presencia y capacidad, otorgándoles también protección y prerrogativas en el mercado doméstico. Estas decisiones provenían de razones políticas en las que se pretendía fortalecer su lugar en el comercio directo ya que, desde la perspectiva de la dirigencia, "las firmas comercializadoras extranjeras no responderían a las metas del gobierno respecto la promoción de exportaciones." Y. Kunio. *Sogo Shosha. The vanguard of the Japanese economy*, Oxford in Asia Press, Tokio, 1982, p. 15.

³³ Ver N. Kawabe. *Op. cit.*, pp. 171-172.

en Japón y para la expansión de su zona de influencia comercial. El descuido temporal de las potencias europeas sobre sus posiciones y mercados en Asia fue aprovechado por las compañías comercializadoras. Este incremento de opciones generó el auge industrial principalmente en los astilleros, fletes, hierro y acero, hilados de algodón y seda, textil y el de energía eléctrica. Con ello, el negocio de la comercialización y distribución fue también muy próspero.³⁴ Además, la situación económica internacional de desabasto originada por el conflicto bélico generó un "desfase entre oferta y demanda lo que causó alzas de precios que, a su vez, significaron mayores beneficios para las empresas, sin los correspondientes aumentos salariales."³⁵ En consecuencia, el auge económico favoreció los ingresos del capital invertido en casi todas las industrias de vocación exportadora.

Estas condiciones propiciaron la acumulación de reservas por parte del gobierno, los *zaibatsu* y las empresas comercializadoras. Asimismo, la inestabilidad de los mercados extranjeros aumentaban la tendencia a la especulación, lo cual alentó las transacciones de futuros a precios muy altos. Esta tendencia acrecentó la expansión de las comercializadoras existentes y la formación de nuevas que supusieron un crecimiento asegurado.³⁶

³⁴ T. Nakamura. *Op. cit.*, p. 47.

³⁵ *Ibid.*, p. 50.

³⁶ "El *zaibatsu* Mitsubishi estableció en 1918 Mitsubishi Shoji, Furukawa estableció Furukawa Shoji en 1917, Asano estableció Asano Bussan con R.W. Grace en 1917 y Kuhara estableció Kuhara Shoji en 1919. (...) Estas compañías comercializadoras fueron las divisiones de adquisición y mercadeo de sus compañías matrices y/o afiliadas (...). Existieron otras comercializadoras como Zusuki Shoten, quien formaba su propio grupo de empresas nutriéndolas de tecnologías extranjeras que ésta introducía." N. Kawabe. *Op. cit.*, p. 175.

El entusiasmo obtenido gracias a estas condiciones también condujo a un afán desmedido de ganancias sin un respaldo organizativo consolidado. La crisis de la década de 1920 sorprendió a aquellas empresas que se dejaron llevar por la alegría del *boom* económico en el quinquenio inmediato anterior, poniendo de manifiesto la fragilidad de las comercializadoras que pretendieron crecer con base en la especulación y no con la inversión productiva o en los sistemas de distribución, así como en la capacitación.

El golpe más duro fue la caída de precios al pormayor,³⁷ lo cual significó una pérdida abrupta de capital invertido en transacciones de futuros. Tales fueron los casos de Takada Shokai y Suzuki Shoten, que quedaron en bancarota en 1925 y 1927, respectivamente.³⁸ En cambio, Mitsui siguió otro tipo de estrategias, más conservadoras, pero más seguras como la no especulación sin la aprobación consensual de la más alta dirección y la selección especial de artículos sin perseguir forzosamente grandes ganancias que hicieran peligrar la seguridad de sus ingresos. En este sentido, incluso se promovió la independencia de ciertas secciones como la de algodón, creando en 1929 Toyo Menka (hoy Tomen). Esta decisión fue convenida por dos propósitos fundamentales: en primer lugar,

³⁷ "Los precios al pormayor descendieron un 41 por ciento, los de hiladoras de seda y algodón lo hicieron respectivamente en un 65 por ciento." T. Nakamura. *Op. cit.*, p. 51. Si consideramos que poco más del 50 por ciento de la industria nacional se sustentaba en estos rubros es evidente que el impacto fue devastador. *Ibid.*, p. 27; Y. Kunio. *Op. cit.*, p. 49.

³⁸ "Takada Shokai era la importadora de maquinaria más grande. Suzuki Shoten, quien rivalizó con Mitsui Bussan en la década de 1910, se declaró insolvente en 1927. Mogi Gomei, quien probablemente fue uno de los comerciantes de seda más importantes, quebró poco después de la crisis en 1920. Furukawa y Kuhara fueron las divisiones de comercialización de sus compañías de minerales no-ferrosos, comenzaron su comercio exterior en la segunda mitad de la década de 1910 (...), pero poco después quedaron abatidas por un desastre financiero interno. Masuda Boeki, quien hizo su fortuna con azúcar, granos y transporte marítimo tuvo un destino similar." Y. Kunio. *Ibid.*, p. 84.

disminuir los riesgos mediante la atención especializada en un producto que por su importancia y naturaleza es altamente especulativo.³⁹ En segundo lugar, se pretendió otorgar mayor libertad a este rubro para contrarrestar el poder que estaban adquiriendo otras dos comercializadoras especializadas en algodón: Nippon Menka y Goshō. La importancia de esta decisión se esclarece al considerar que aún entre 1920 y 1934 la industria textil de algodón era el sector líder de la industria japonesa.⁴⁰

No obstante, en general este período fue muy difícil para toda la economía japonesa. En el caso de las compañías comercializadoras, sólo aquellas que invirtieron y administraron adecuadamente sus ingentes ganancias de los años de auge, fueron capaces de soportar las pérdidas contraídas por la crisis. Este acierto se refiere a la "anticipación de la posible depresión económica que generalmente sigue al período de auge",⁴¹ lo cual sólo puede ser atribuido a la preparación teórica de sus cuadros y a su experiencia de períodos anteriores. En términos generales podemos observar tres estrategias seguidas por las comercializadoras que sobrevivieron y que les dieron no sólo respiro, sino también ganancias: 1) mantener y acrecentar las oficinas y filiales instaladas en el exterior; 2) diversificar las inversiones y actividades en distintos rubros para no depender de uno solo y vulnerar la compañía ante los caprichos del mercado o de otros especuladores, y 3) impulsar y fomentar la capacidad de los empleados

³⁹ Ver Yonekawa. *Op. cit.*, pp. 29-30.

⁴⁰ Ver Y. Kunio. *Op. cit.*, p. 77.

⁴¹ *Ibid.*, p. 17.

dentro y fuera de Japón, así como la inversión para la importación de nueva tecnología.⁴²

El periodo de posguerra fue una etapa de transición en el que se gestó un cambio en la estructura de los grupos industriales y preparó el camino para la carrera belicista. La generación de ganadores y perdedores contribuyó al desarrollo de este proceso. Varias compañías comercializadoras que confiaron en la prolongación de las condiciones de auge quebraron y fueron absorbidas por las más grandes y más antiguas.⁴³ Con ello acrecentaron su tamaño, quedaron más diversificadas y adquirieron más poder, exacerbando la creación de Imperios industriales.

El tercer periodo que hemos denominado de transición abarca desde el fin de la segunda Guerra Mundial hasta los últimos años de la década de los cincuenta. Este lapso es particularmente crítico ya que se había frenado abruptamente la inercia expansionista de Japón y se dismanteló su capacidad bélica-industrial. Además se confiscaron las propiedades de las grandes firmas comercializadoras japonesas en el exterior y sus operaciones fueron interrumpidas.

Como medida de prevención del resurgimiento de imperios económicos industriales se procedió a fragmentar los principales *zaibatsu* y con ellos de sus

⁴² Cfr. *ibid*, cap. 3; N. Kawabe. *Op. cit.*, pp. 174-176; Yonekawa. *Op. cit.*, pp. 29-30.

⁴³ Algunos ejemplos de fusiones para rescatar a otras industrias por la gestión de las comercializadoras, especialmente de la familia Mitsubishi, pueden revisarse en Y. Kunio. *ibid*, pp. 42-44. Esta tendencia puede adquirir también significado si la consideramos como un medio para absorber el impacto de la crisis, pero cuya falta de regulación generó un efecto de "bola de nieve", hasta que tuvo que encontrar su escape en la conflagración militar.

compañías comercializadoras. Esto dificultó la rápida intervención de las segundas en el proceso de reconstrucción y reindustrialización. Ello fomentó la diversificación de otras compañías comercializadoras que anteriormente centraban sus actividades en una línea de producción y que por su importancia relativamente marginal habían sido tratadas de manera menos severa que a Mitsui y Mitsubishi, por ejemplo. Sin embargo, el comercio exterior fue restringido para todas, además de que la capacidad exportadora de la industria japonesa se encontraba en ruinas, amén de que tendría que experimentar cambios para pasar del giro militar al civil.⁴⁴

Ante la imposibilidad de exportar e importar libremente, las primeras acciones tomadas por las compañías comercializadoras se confinaban al mercado doméstico que, incluso, fueron supervisadas por las fuerzas de ocupación y por el gobierno japonés. "No hubo iniciativas espontáneas por parte de las compañías comercializadoras, sino hasta 1947, cuando el limitado comercio exterior privado fue permitido, comenzando con negociaciones directas con clientes extranjeros y con compradores visitantes."⁴⁵ En diciembre de 1949, las restricciones para exportar fueron flexibilizadas al igual que para las importaciones en enero de 1950.

⁴⁴ Aunque desde 1950 existió un flujo de divisas provenientes de los gastos militares norteamericanos, conocidos como "adquisiciones especiales", destinadas a la manutención de suministros para la guerra de Corea. "A través de la adquisiciones especiales (590 y 800 millones de dólares en 1951 y 1953 respectivamente) y las exportaciones, el Japón fue capaz de realizar importaciones por valor de 2 000 millones de dólares anuales, permitiendo a las industrial dependientes de las importaciones de materias primas doblar su capacidad." T. Nakamura. *Op. cit.*, pp. 70-71.

⁴⁵ N. Kawabe. *Op. cit.*, p. 178.

Fue hasta 1952, cuando obtuvieron su independencia definitiva, que las compañías comercializadoras desplegaron su renovada estrategia expansionista. "Entre octubre de 1952 a septiembre de 1953 establecieron ochenta y ocho oficinas y despacharon 270 oficiales a todas partes del mundo, concentrándose en los mercados estratégicos de Estados Unidos y el Sureste de Asia."⁴⁶ Para 1958 ya había recuperado gran parte de su fuerza al grado de reemplazar de nuevo los agentes y *brokers* extranjeros.

El objetivo ahora era recuperar los espacios económicos perdidos, pero su expansión inicial tendría que dirigirse a aquellos que no representarían un rechazo a lo japonés, consecuencia del recuerdo de la guerra. Por ello, los primeros lugares abordados fueron India, Pakistán, Tailandia, Burma, Ceilán, Medio Oriente, África, Europa y Estados Unidos.⁴⁷

Sin embargo, estos esfuerzos iniciales no contaron con el apoyo económico gubernamental ya que para éste resultaba más urgente financiar directamente a las industrias por medio del Banco de Reconstrucción (sucedido por el Banco de Desarrollo del Japón). Los fondos del Banco de Reconstrucción fueron asignados prioritariamente a la industria del carbón y otros energéticos (principalmente petróleo), en segundo lugar a la siderurgia y en tercero a la textil.⁴⁸ "Una vez que la producción industrial se recuperó y las necesidades básicas de consumo fueron satisfechas surgió el problema de cómo incrementar

⁴⁶ A. Young. *Op. cit.*, p. 129.

⁴⁷ N. Kawabe. *Op. cit.*, 178.

⁴⁸ Ver T. Nakamura. *Op. cit.*, p. 68.

las exportaciones". Ante este apremio se decidió apoyar a un selecto grupo de comercializadoras (lo que quedaba de Mitsui y Mitsubishi, y a las cinco grandes textiles), acción que fue favorecida por la guerra de Corea. De esta forma, el "Banco de Japón proporcionó fondos y comprometió la ayuda de los bancos comerciales privados para que absorbieran las pérdidas y facilitaran las fusiones."⁴⁹

En 1950, mediante fondos nacionales, se estableció el Export Bank of Japan (posteriormente denominado Export-Import Bank of Japan) y el Banco de Desarrollo del Japón en 1951. "El primero proporcionaba financiación para fomentar las exportaciones, y el segundo, préstamos a bajo interés para inversiones en instalaciones y equipos para industrias básicas."⁵⁰ En el Ministerio de Finanzas se adoptaron medidas fiscales para alentar a las firmas comerciales a invertir y exportar.⁵¹

Al mismo tiempo, "las medidas antimonopolio y las de disolución de los *zaibasu* fueron notablemente suavizadas, tomándose medidas únicamente contra 18 de ellos en vez de contra 325 inicialmente propuestos".⁵² Por su parte, el MITI hizo continuas contribuciones a las oficinas en el exterior para impulsar la

⁴⁹ Y. Kunio. *Op. cit.*, p. 105. En la tarea de reintegración se siguieron dos caminos: establecer una nueva forma de agrupación entre sus antiguas estructuras y la recuperación del capital humano (capacitado) que había sido reclutado para las actividades de la guerra.

⁵⁰ Y. Nakamura. *Op. cit.*, p. 73.

⁵¹ *Ibid.*; Y. Kunio. *Op. cit.*, p. 106.

⁵² T. Nakamura. *Ibid.*, p. 89.

expansión de las exportaciones japonesas⁵³ pero bajo una política muy selectiva.⁵⁴

En este periodo percibimos la aplicación de estrategias similares a las de la primera posguerra (expansión, diversificación y capacitación), con el agregado de una participación gubernamental más institucionalizada. Principalmente porque los objetivos de política industrial seguían siendo el expansionismo mediante el comercio y el desarrollo de los mercados de ultramar. La intervención institucionalizada imprimió mayor orden y control, y legitimó las intenciones e intereses de las comercializadoras que, como hemos dicho, se encuentran en estrecha comunión con las nacionales.

El cuarto y último periodo de transición que abarca el primer lustro de los setentas se distingue por el impacto que tuvieron dos sucesos: el conocido como "shock Nixon" de 1971 y la crisis del petróleo de 1973-74.

El contexto económico nacional e internacional significó, asimismo, la existencia de condiciones adversas al desempeño consuetudinario de las Sogo Shosha. En el ámbito interno destaca el cambio económico estructural mediante el paso de una economía orientada hacia la producción de manufacturas e industria pesada⁵⁵ a una economía orientada hacia la producción de manufacturas e industria pesada a una orientada al consumo y de inversiones

⁵³ A. Young. *Op. cit.*, p. 130.

⁵⁴ Y. Kunio. *Loc. cit.*

⁵⁵ "Las industrias centrales (acero, construcción de barcos y automóviles, electrónica, química y petroquímica) se habían convertido, o estaban en proceso de, en industrias maduras con menores tasas de crecimiento." A. Young. *Op. cit.*, p. 168.

dirigidas al bienestar social (vivienda, caminos, escuelas y salud). Además, se había creado una mala fama hacia las grandes compañías comercializadoras por su excesiva acumulación de suministros y mercancías, de propiedad de acciones y acaparamiento de préstamos bancarios y tierras, acusándolos de especuladores.⁵⁶

La estrategia seguida por las *Sogo Shosha* para responder a las críticas fue optar por el énfasis en el rápido crecimiento y volúmenes de venta para asumir una responsabilidad social. Un primer paso era dictar nuevos y más específicos códigos de conducta encaminados a evitar la especulación en arroz, alimentos, madera, valores y tierras para considerar los intereses de los consumidores. También se propusieron consolidar proyectos de beneficios de largo plazo, aunque tuvieran que sacrificarse en el corto. También el impacto ambiental⁵⁷ de los proyectos de desarrollo fue enfrentado considerando los intereses de las filiales y las pequeñas y medianas empresas.⁵⁸

El ambiente internacional, por su parte, influyó de manera determinante en el desarrollo de las *Sogo Shosha* en este periodo. Ciertamente, el éxito de la política exportadora mantenía el superávit en la balanza comercial de Japón,⁵⁹ sin

⁵⁶ La gran presión ejercida por la opinión pública e incluso por la Dieta -haciendo comparecer a los presidentes de las seis firmas más grandes- terminó en 1974 con la restricción en esas actividades oligopólicas por orden del *Japan Fair Trade Commission* y el Ministerio de Finanzas, ver *ibid*, pp. 171-175.

⁵⁷ Por ejemplo, en julio de 1973, el consejo directivo de Mitsui Bussan aprobó un plan que destinaba entre el 2 y el 4 por ciento de sus ganancias anuales (antes de descontar impuestos) para contribuciones al control de la contaminación y otros servicios sociales. Mitsubishi Shoji actuó de manera similar. *ibid*, pp. 176.

⁵⁸ *Ibid*.

⁵⁹ "Entre 1967 y 1971, las exportaciones japonesas aumentaron alrededor de un 20 por ciento anual, de 10 400 millones de dólares a 24 000 millones (...). El explosivo crecimiento fue debido a la producción en masa de artículos muy competitivos resultantes de inversiones en instalaciones y

embargo, esta situación relativamente ventajosa trajo consigo la reacción de fuerzas proteccionistas en el exterior, principalmente de Estados Unidos. La mayor expresión de este hecho fue la decisión unilateral de Richard Nixon, presidente de los Estados Unidos en 1971, de renunciar al patrón oro e ingresar a un sistema monetario flotante. El fenómeno ocurrido fue una grave especulación a nivel internacional que desquició los precios desembocando en una espiral inflacionaria y una recesión de magnitudes globales. El dólar se devaluó e hizo sus exportaciones más competitivas y, en consecuencia, impuso una gran barrera a la importación de productos japoneses.⁶⁰ Éste fue un duro golpe para la economía nipona que veía incrementar los precios de sus productos restándoles competitividad en los mercados internacionales.⁶¹

Para contrarrestar los efectos inflacionarios, las *Sogo Shosha*, en general, hicieron un esfuerzo adicional en la reorientación de sus recursos mediante la maximación de beneficios bajo esquemas estrictos de eficiencia. "Los conglomerados efectuaron ajustes de corto plazo que redujeron su capacidad competitiva a largo plazo. A diferencia de otros países occidentales, mantuvieron el nivel de empleo de mano de obra especializada y preservaron el carácter integrado de sus sistemas industriales dentro de Japón. Esto les permitió adoptar y desarrollar, con más facilidad que sus competidores, nuevas formas de

equipos, de la habilidad de las empresas para crear y estimular los mercados, de una época de relativa prosperidad en todo el mundo y, finalmente, tipo de cambio fijo de 360 yenes por dólar." T. Nakamura. *Op. cit.*, p. 101.

⁶⁰ En 1971, el Yen se revaluó de 360 yenes por dólar a 306-308 en diciembre del mismo año.

⁶¹ Cfr. A. Young. *Op. cit.*, p. 175; T. Nakamura. *Ibid.*, pp. 101-103; *El Japón de hoy*, editado por la Sociedad Internacional para la Información Educativa, Inc., Tokio, 1989, p. 43; *Japan: profile of a nation*, Kodansha International, Tokio, 1994, p. 77.

organización basadas en la automatización programada, la reorganización del trabajo conforme al sistema *kanban*.⁶²

Los planes, en este sentido, abarcaban: la eficiencia del personal, la eficiencia en el uso del capital, la eficiencia en las transacciones, el desarrollo activo de negocios, el fortalecimiento de funciones internas de control,⁶³ el fortalecimiento de las funciones de los cuadros directivos y operativos y la reducción de costos operativos. La estrategia era, en síntesis, buscar la calidad sobre la cantidad enfatizando el cuidado y la precisión en el uso de los recursos.⁶⁴

Otro factor internacional que marcó un hito en la historia económica japonesa fue la crisis del petróleo. Los efectos que la cuadruplicación de los precios del petróleo tuvieron en 1973 revelaron la fragilidad del modelo industrializador de la isla, ya que se tenía una gran dependencia del energético en la industria interna (77 por ciento)⁶⁵ y, además, se incrementaron aún más los precios de los productos de importación. La reacción inmediata de las empresas japonesas y las comercializadoras fue almacenar los productos previendo el alza generalizada de precios, lo que generó de nuevo compras de pánico y una espiral

⁶² M. Tavares. *Op. cit.*, p. 41. El sistema *kanban* se conoce también en inglés como *just-in-time*, o producción y demanda sincronizadas. Este sistema consiste en vincular las diversas etapas de producción reduciendo la necesidad de existencia. En otras palabras, significa evitar el desperdicio mediante el uso exacto de componentes de un producto, lo que obliga a observar escrupulosamente la calidad desde las primeras etapas del proceso.

⁶³ Se creó un equipo interno de auditoría que se puso sobre la directa competencia de cada jefe de división.

⁶⁴ Ver A. Young. *Op cit.*, pp. 179-181.

⁶⁵ *Economic outlook 1995*, Japón, p. 26.

inflacionaria⁶⁶ aun más grave que la del "shock Nixon".⁶⁷ Como respuesta, el gobierno elevó los tipos de interés y recortó la inversión pública, y para salir de la recesión se promovieron más las exportaciones procurando cortar los gastos en importaciones.⁶⁸

La recuperación de esta difícil situación, además, requirió de la instrucción y ejecución de políticas de "racionalización de energía y una mayor eficacia en el empleo de combustible, la introducción de nueva tecnología, costos laborales y financieros más bajos, stocks reducidos, etc.". Se procuró mantener la mayoría de los empleos fijos posibles aunque hubo reacción en las subidas salariales de un 33 por ciento en 1974 a un 13 por ciento en 1975, a un 8.8 por ciento en 1976-77 y 5.9 por ciento en 1978.

En el campo de las relaciones con el exterior cabe destacar que con el apremio de la coyuntura, en plena crisis del petróleo, tanto el gobierno como las *Sogo Shosha* trataron de salvar de la debacle a la economía japonesa. Por parte del gobierno se desplegaron una serie de esfuerzos diplomáticos -un tanto precipitados- para negociar el suministro directo del energético a cambio de una generosa asistencia técnica y financiera para la exploración y explotación de éste, amén del apoyo al desarrollo económico de la región.⁶⁹ Para ello, el gobierno

⁶⁶ Los precios al por mayor crecieron al 20 por ciento anual en promedio.

⁶⁷ T. Nakamura. *Op. cit.*, pp. 103-104.

⁶⁸ En 1974 las exportaciones crecieron el 50 por ciento respecto al año anterior. Sin embargo, el gasto en importaciones no pudo reducirse, cfr. A. Young. *Op. cit.*, p. 175; T. Nakamura. *Op. cit.*, p. 104; *El Japón...*, *ibid.*, p. 43.

⁶⁹ "De hecho, la administración estaba sumamente ansiosa en la búsqueda de este favor, tan ansiosa que el monto de la ayuda y los préstamos ofrecidos por los enviados japoneses superaban los 3 mil millones de dólares (Incluyendo mil millones tanto para Irak como para Irán y 280 millones para Egipto)." T. Ozawa. *Op. cit.*, p. 144.

debió mantener una política de neutralidad en el conflicto árabe-israelí. Al principio se negociaron acuerdos bilaterales, lo cual irritó a Estados Unidos, quien había formado frente común con otros países industrializados contra las alzas "caprichosas" de los precios del petróleo de los países productores. Posteriormente se relajó un poco la presión de Japón y al exigírsele mayor ayuda por parte de los países árabes, la "diplomacia petrolera" japonesa pudo dirigirse a la negociación multilateral para diluir dicha presión.⁷⁰

Por su parte, las *Sogo Shosha*, una vez más aprovecharon su infraestructura operativa y su gran capacidad organizativa para negociar y asegurar el suministro de petróleo para sus industrias. Mucho antes de la crisis petrolera, las comercializadoras ya habían establecido oficinas y conectado negocios en la región. Prácticamente todos los proyectos industriales en Medio Oriente participaban o eran intermediados por las *Sogo Shosha*. Ello se debe a la clara conciencia de la importancia de mantener buenas y constantes relaciones con los productores. En la coyuntura supieron establecer las bases de una negociación en relativa igualdad de circunstancias, es decir, se entendía que Japón era sumamente vulnerable ante la dependencia del energético, pero también los países árabes requerían de recursos financieros y tecnológicos para su propio desarrollo. Así -y teniendo un bloqueo de por medio- los países árabes optaron por dar a las compañías comercializadoras japonesas concesiones en el precio y abastecimiento del crudo y fomentar coinversiones con firmas industriales

⁷⁰ Ver *ibid*, pp. 141-144, 151-153; *Japan: profile...*, op. cit., p. 79.

locales con el objeto de atraer la asistencia hacia los propios programas de desarrollo de estos gobiernos.

Con el conflicto petrolero encima, las acciones de las *Sogo Shosha* siguieron una política expansiva para fortalecer sus operaciones en el Medio Oriente mediante la "reorganización de sus estructuras corporativas, el establecimiento de cuadros capacitados en la región, e incluso internando a sus empleados en universidades árabes para producir expertos sobre la región".⁷¹

Un tercer factor internacional era la saturación de los mercados de artículos producidos no sólo por Japón, sino por otros países en desarrollo, como Corea y Taiwan. Esta situación, junto con la crisis petrolera, obligó a la planta industrial japonesa a convertirse en industrias intensivas en capital, con menor uso de energía en sus procesos de producción y con un alto grado de tecnología para incursionar en mercados menos saturados.

Para las *Sogo Shosha* estas condiciones impactaron directamente sus operaciones tradicionales de transacciones en grandes volúmenes de materias primas y de productos intermedios. Pero adoptaron otra estrategia para mantener su razón de ser, la cual consistió en: 1) constituirse formalmente en una empresa global -enfaticando las transacciones entre terceros Estados- ya que muchas empresas japonesas ya podían prescindir de sus servicios; 2) fortalecer la industria del conocimiento y la información; 3) buscar y desarrollar nuevas fuentes de energía; 4) fomentar y participar en la industria medioambiental y en la de la

⁷¹ T. Ozawa. *Ibid.*, p. 147.

salud y del ocio, y 5) coadyuvar en el establecimiento de industrias de alta tecnología.⁷²

⁷² Ver. A. Young. *Op. cit.*, p. 181.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

El estudio de las Relaciones Internacionales se interesa por explicar los procesos y fenómenos que conforman la dinámica de la sociedad internacional. Uno de estos procesos es la expansión del capitalismo a escala mundial y las formas que éste adquiere cuando entra en contacto con cada agrupación humana cualquiera que sea su naturaleza. Japón y las *Sogo Shosha* son una pieza más del engranaje capitalista mundial y, como hemos dicho, tiene sus propias especificidades.

El expansionismo económico nipón ha sido una manifestación inherente al desarrollo capitalista del Estado japonés. Por lo tanto, dicho fenómeno corresponde al periodo de la segunda mitad del siglo XIX y al siglo XX. Las condiciones físicas del territorio vis a vis el proyecto de modernización dieron origen a esta tendencia y generaron, a su vez, una contradicción inmanente al proceso: el crecimiento industrial sin recursos naturales y, en un primer momento, sin capital.

La comprensión de este problema plantea, según se ha visto en el presente estudio, la consideración del principio geopolítico tierra-poder (o riqueza-poder) como el punto de partida del expansionismo capitalista japonés. Esto es correcto siempre y cuando la tierra o la riqueza represente un valor para el que la posee y/o la usufructa, de lo contrario el binomio no tendría significado. En el caso de Japón este presupuesto es cierto, aunque los métodos para hacerlo válido han varido.

En una primera fase se utilizó la fuerza militar como punta de lanza para la subsecuente intervención de las compañías privadas. En una segunda etapa, las *Sogo Shosha* y sus grupos financiero-industriales prescindirían de la participación castrense para ganar los espacios por su cuenta.

Estos grupos tienen su origen en el siglo XVI bajo el esquema organizativo de gremios de productores-comerciantes denominados *za*. Estas organizaciones eran fundamentalmente entidades locales, aunque sus actividades podían trascender los límites de los señoríos que las acogían. Lo que importa resaltar es que la tradición de combinar o fusionar ambos sujetos económicos -productor y comercializador- es antigua y obedece básicamente a un criterio de racionalidad económica.

Los poderes locales fomentaban estas actividades y con el tiempo se lograron conformar pequeños y medianos monopolios comerciales. La simbiosis entre autoridades y estos agentes económicos se manifiestan desde entonces. Por esta razón resulta evidente que cuando los dirigentes del Estado japonés deciden iniciar el proceso de transformación que imponían los influjos del capitalismo mundial del siglo XIX, quienes mejor podían adaptarse fueron estos grupos. Para entonces ya contaban con un cúmulo de experiencias, redes de distribución y capital. En otras palabras, eran capitalistas antes de saberlo o reconocerse como tales.

Así, la meta gubernamental de construcción nacional a través de la expansión comercial encontró en las corporaciones económicas japonesas más

que un empleado, un aliado, por lo cual merecían y necesitaban apoyarse mutuamente. La relación entre el gobierno y la industria fue, desde el principio, de dependencia mutua, no de confrontación.

De esta manera y debido a que para sustentar la viabilidad del proyecto industrializador era forzosa la búsqueda de la riqueza allende el mar, la tarea obligaba al establecimiento de una red de abastecimiento y distribución en el exterior. Para ello tuvieron que preparar especialistas en comercio exterior y en idiomas. Desde entonces, a la fecha, la gente ha sido el principal activo de las *Sogo Shosha*.

Por eso podemos decir que las compañías generales de comercio se han identificado con los objetivos de seguridad nacional y supervivencia del Estado, desde que el modelo nacional de modernización implicaba la transformación capitalista. Para conservar su independencia y afirmarla, Japón tenía que fortalecerse y para ello se tenían que utilizar los recursos racionalmente, lo que condujo al fomento de concentraciones industriales y financieras conocidas como *zaibatsu*. Por su parte, las empresas comerciales japonesas se encargaron de abastecer de materias primas a la industria nacional, distribuir los insumos y bienes intermedios, traer maquinaria e importar tecnología, llevar al mercado internacional los productos manufacturados, y coordinar y controlar casi todos los trabajos relacionados con el comercio exterior, incluyendo la inversión extranjera directa.

El modelo oligopólico de Japón y los controles burocráticos-administrativos e informales del MITI, ofrecen la protección que la industria nacional japonesa ha requerido en los periodos iniciales de despegue industrial. El MITI, bajo una política de intervención selectiva influye en el mejoramiento de los procesos y los productos, facilita los ajustes estructurales y apoya la renovación y reubicación de las empresas niponas. Asimismo, el tamaño, poder y la compleja estructura industrial manipulada por los seis principales grupos y sus múltiples redes de subcontratistas, amén de otros factores como el idioma y los hábitos de consumo, implican de suyo un gran obstáculo para el comercio de productos manufacturados extranjeros en Japón y para las empresas de servicios no japonesas.

Por su lado, el MITI, bajo una política de intervención selectiva, influye en el mejoramiento de los procesos y los productos, facilita los ajustes estructurales y apoya la renovación y la reubicación de las empresas niponas. En los tiempos difíciles, las autoridades han impuesto fusiones en beneficio de la racionalidad económica; han controlado los precios; han mantenido a distancia la competencia interna y extranjera y han orientado la tecnología importada hacia las compañías que podían aprovechara mejor (como la industria siderúrgica, la de astilleros y la química).

En conjunto, empresarios y burócratas siguen metas comunes y asumen compromisos para disolver o "socializar" los riesgos que implican las estrategias de largo plazo. Dichas estrategias son diseñadas desde las cúpulas del poder

por: el MITI, la Federación de Organizaciones Económicas (*Keidanren*) y otras tres agrupaciones que centralizan los principales sectores: Federación Japonesa de Asociaciones Empresariales (*Nikkeiren*), la Asociación Japonesa de Presidentes Corporativos (*Keizai Doyukai*) y la Cámara de Comercio e Industria (*Nissho*). La compacta amalgamación de intereses tan grandes ha conducido a una capacidad de sometimiento a las políticas económicas difícil de disolver o ignorar. Por su lado, el papel del burócrata ha pasado del condición de director de los acontecimientos a la de facilitador del cambio económico.

Pero, si bien la profunda interacción entre las instituciones del Estado y la estructura oligopólica han alcanzado un nivel de desarrollo económico sumamente competitivo, también es cierto que coexisten sectores marginales cuyos intereses no han sido aún satisfechos. Asimismo, los sacrificios y costos sociales que el modelo japonés trae consigo nos advierten sobre la necesidad de observar con prudencia los efectos de la concentración excesiva de poder en cualquier ámbito. El sistema económico y político de Japón no está exento de vicios y prácticas de corrupción que derivan en un punto de ruptura potencial, cuyas manifestaciones observamos en los periodos de recesión y de inestabilidad política.

Así pues, aunque los grados de indigencia no se asemejen siquiera a los de Estados Unidos, debe reconocerse que existen grandes diferencias salariales y desequilibrios estructurales al interior de Japón. Verbigracia, la existencia de grandes conglomerados y una pléyade de pequeñas firmas y pequeños

campesinos sin representación alguna en las altas esferas del poder, así como también una pirámide demográfica en inversión progresiva. El análisis de la *Sogo Shosha* no se puede separar de este contexto.

Lo anterior no demerita el esfuerzo y la trascendencia histórica de la *Sogo Shosha*. Estos actores han pasado por periodos de crisis que significaron grandes pérdidas cuyos efectos en muchos casos fueron desastrosos, motivando aún más la absorción de unas por otras. Los influjos del capitalismo también han sido determinantes en la competencia doméstica, pues exacerbaban las contradicciones internas de un sistema feroz. Las expresiones de estos fenómenos se extienden al sistema capitalista mundial y contribuyen a la formación de auténticos imperios industriales y financieros de alcances globales. Esta sinergia la comprendieron muy bien las *Sogo Shosha* prácticamente desde su origen.

Después de hacer una abstracción sobre las tendencias generales en las estrategias de las *Sogo Shosha* más importantes, y en atención a cumplir con los objetivos de control, integración y racionalización de las actividades económicas de Japón, nos permitimos sintetizar sus principales estrategias como sigue:

- a) Prioridad en la capacitación de su personal.
- b) Dominio del mercado doméstico como primer paso para
- c) expandir sus actividades allende el mar una vez articulada la planta industrial nacional.
- d) Crear una red de comunicación e información de alcance internacional.

e) Dominar primero una línea de producción y posteriormente diversificar sus actividades y rubros de productos;

f) Preferir grandes volúmenes o, en su defecto, aglutinar pequeñas producciones pero bajo criterios de calidad y especificaciones uniformes.

g) Preferir la planeación aunque ello implique el sacrificio de grandes utilidades en el corto o mediano plazo.

Las tácticas de cada estrategia se enumeran así:

a') se destinan grandes inversiones en la capacitación y se procura la estabilidad de su gente para que dicha inversión sea redituable en el largo plazo, aunado al acopio de experiencias personales y grupales.

b') Se establece una red de oficinas en el interior del territorio nacional con el objeto de abarcar todas las regiones y subregiones del país. Se promueven alianzas con contratistas y subcontratistas nacionales, así como con compañías transportistas para conformar y controlar al máximo los canales de distribución internos.

c') Se establece una red de oficinas en las principales ciudades de los mercados más importantes del orbe, siguiendo una política geoeconómica radial, es decir, comenzar con los puntos estratégicos regionales más cercanos y posteriormente abarcar zonas más amplias. La red de alianzas y contratos se extiende así como se propicia el control de los canales de distribución en el exterior con objeto de desarrollar economías de escala para aprovechar las diferencias entre los factores de la producción regionales y globales.

d') Invertir en equipos de comunicación y telecomunicación para conformar una extensa base de datos y contar con la información precisa e instantánea.

e') Formar expertos en un tipo de producto y crear y/o consolidar una red de distribución especializada y eficiente. Para racionalizar los escasos recursos con los que se empieza es conveniente dirigirlos a actividades concretas que puedan ser cuantificables y, por lo tanto, controlables. La especialización inicial se hace en sectores con riesgos reducidos como el textil, la construcción, acero, químicos, alimentos, vidrio y cemento, maquinaria. Una vez consolidada la línea de producción podrán aquilatarse las experiencias y aventurarse a la diversificación. Dependiendo de la capacidad de la empresa, podría diversificarse mediante la absorción de pequeñas comercializadoras especializadas o desarrollar desde el interior el proceso mediante grandes inversiones en capacitación y en la adaptación de los sistemas de distribución e información.

f') Celebrar contratos con grandes empresas (del grupo) o coordinar a pequeñas industrias para solventar los volúmenes que demanda el mercado internacional. Para contar en todo momento con la capacidad de abasto es necesario mantener los contactos con industrias alternativas que permitan superar los eventos imponderables.

g') Mantener permanentemente los márgenes de ganancia por comisiones en un mínimo indispensable para poder acceder a los mercados en condiciones competitivas. Ello implica una recuperación de la inversión en el largo plazo y, por lo tanto, trabajar con números rojos por un tiempo prolongado (por ello es

necesario pertenecer a un grupo financiero solvente). No obstante, la persistencia y procuración de bajos costos de operación podrán brindar solidez y permanencia en el largo plazo.

La capacidad de acción para llevar a buen término estas estrategias y tácticas se determina por:

a) sus características y potencialidades al pertenecer a uno o varios grupos financieros e industriales.

b) Su estrecho vínculo con las instituciones del Estado y los beneficios que esta simbiosis significa para su protección.

c) Su intrincado funcionamiento y estructura administrativa y financiera que permite diluir o socializar los riesgos. Es fundamental para este efecto el sistema oligopólico de *Keiretsu* y su sistema de "propiedad accionaria cruzada" e inversiones intra- e inter- firma.

d) El idioma propio y el dominio de otros idiomas.

e) La explotación de los aspectos culturales y los esquemas de organización tradicionales para obtener un mayor provecho en términos de racionalización de recursos y productividad (eficacia y maximización de potencialidades).

* * *

En otro orden de cosas y en relación con uno de los objetivos de esta tesis que buscó conocer el origen, desarrollo y modo de operación de las *Sogo Shosha*,

surge inevitablemente la reflexión de explorar e identificar en estas empresas aquellos elementos susceptibles de adaptación a la práctica comercial de un país como México.

El contenido de la tesis se vio enriquecido con las entrevistas concedidas por algunos empresarios y funcionarios, quienes coincidieron que el fracaso de aplicar el modelo de las *Sogo Shosha* en México durante los años setenta se debió a dos causas: 1) la falta de claridad en cuanto a la naturaleza y el modo de operación de la *Sogo Shosha* y 2) la incompatibilidad en cultura laboral de las relaciones obrero-patronales y en el conflicto individualismo *versus* colectivismo, que se manifiesta en la relación obrero-empresa y empresa-empresa.

Por otra parte, la posibilidad e intención de fomentar una comercializadora de este tipo y de alcances globales, chocó con la realidad mexicana del modelo de sustitución de importaciones. Esta política económica pretendía el crecimiento mediante el fortalecimiento de la industria nacional (especialmente de manufacturas) sin exponerla a la competencia internacional y dirigida exclusivamente al mercado interno. El origen del modelo obedeció a condiciones históricas nacionales e internacionales específicas y sus objetivos eran válidos. Asimismo, los resultados en la planta productiva fueron satisfactorios, alcanzando un crecimiento económico sin precedentes. Pero el modelo entró en una etapa de desgaste y agotamiento progresivo sin que se presentase una reacción en la industria nacional ni en los hacedores de política económica que permitiera un cambio en la dinámica económica mexicana. En este sentido, se

trabajó en un proyecto que de origen ya estaba destinado al fracaso, debido a la falta de voluntad y vocación exportadora de las empresas mexicanas.

En la actualidad aquel modelo ha caído en desuso y su contrapropuesta, el modelo de capitalización y crecimiento por exportaciones, obliga a un cambio de hábitos empresariales, a una nueva visión del mundo y a la reconsideración de opciones para reorganizar la vida económica de México. Como proyecto nacional, el trabajo de fortalecimiento interno para afianzar la soberanía nacional en el control sobre la política económica debe ser una responsabilidad compartida entre los intereses del Estado y los de su iniciativa privada.

En Japón se concibió a este actor como un instrumento para reafirmar su soberanía y revertir los procesos de dependencia en los periodos de apertura. Esta actitud nacionalista se ha reflejado en varias etapas históricas como hemos visto en la tesis. Por ejemplo, el proceso de apertura en la era *Meidyi* colocó a la isla en una situación de vulnerabilidad, pero con el tiempo y el trabajo conjunto de autoridades y grupos económicos se fortaleció en el interior y pudieron dirigir sus derroteros con mayor independencia, para así incursionar sólidamente en el mercado internacional.

Nos parece que el ejemplo japonés puede ser útil en la práctica económica y comercial de México. El problema es quién podría ocuparse de este trabajo. En este sentido, consideramos que es una falacia conceptual asumir que las ventajas comparativas deben regir los servicios de comercialización, así como el control y la integración de los procesos productivos y de la planta industrial de exportación.

Es decir, la comercialización y prácticamente todas las actividades que soportan esto intervienen en ella son fundamentalmente realizadas por personas capacitadas, no por condiciones físicas o atmosféricas que pueden ser el caso de otros sectores. La comercialización es gente e inteligencia, planeación y capital, es un servicio y por lo tanto la capacidad humana tiene la última palabra. Por ello, me parece una política errónea dejar en manos de agentes no mexicanos la mayor parte de las actividades de comercio exterior.

En el caso de México, el desarrollo y ejecución de las políticas económicas pueden encontrar en las grandes comercializadoras generales un instrumento para enlazar los procesos productivos desde sus eslabones más elementales como la investigación y desarrollo, la producción en serie y la distribución. De materializarse esta posibilidad significaría la generación de empleos, negocios y riqueza, pero bajo el marco de una estrategia nacional más amplia de articulación de la política industrial, comercial y hasta de política exterior.

El gobierno, por medio de sus instituciones de fomento, debe apoyar de manera más decidida la promoción de las exportaciones mexicanas. Estos apoyos deben concentrarse en el ramo tributario, en la disminución de trámites burocráticos, en la procuración de una apertura más acorde con las condiciones internas, el acceso a la información, al capital y a la infraestructuras de sus instituciones como, por ejemplo, las representaciones comerciales del Banco Nacional de Comercio Exterior en el extranjero. Pero uno de los apoyos más importantes que pudiera dar es la definición clara sobre la política económica y en

ella la especificación de cuáles sectores son prioritarios y de esta forma ser más selectivo. La razón de esta propuestas es nuevamente, de racionalidad económica, de manera que se evite al máximo el despilfarro y se propicie el control de los recursos destinados al fomento de industrias de exportación. Para ello es necesario un esfuerzo de concertación que derive en una planeación real y objetiva que incluya una propuesta de reestructuración de la planta productiva para reproducir el capital y mejore la distribución de la riqueza.

Por su parte, el empresario mexicano también tendría que ocuparse de cambiar su actitud ante problemas añejos de centralismo (algunos parásitos de él y del sistema de corrupción y concentración de poder hacia un grupo reducido y sin visión nacionalista), excesivo individualismo y mentalidad cortoplacista y timorata ante la posibilidad de crecer por exportaciones.

Una vez mencionadas *grosso modo* algunas consideraciones y reflexiones, la propuesta concreta es la siguiente:

Como nos demuestra la experiencia, las *Sogo Shosha* nacen en el seno de grupos financiero-industriales. Sus características las hemos ilustrado en el cuerpo de la tesis y, aunque cada conglomerado tiene su propia historia y especificidad, existen ciertas tendencias generales que podemos asimilar. En este sentido, pensamos que en México una comercializadora general, integradora de industrias y negocios, puede fundarse como parte de los grupos financieros nacionales.

Hay tres razones básicas por las cuales nos parece que el sector financiero debe acoger este tipo de empresas: en primer lugar porque actualmente estos grupos son los que poseen la infraestructura mínima necesaria para admitir una empresa comercializadora de cobertura nacional. Una segunda razón es que éstas son quienes tienen mayor acceso al capital en mejores condiciones y quienes pueden dar el soporte logístico e informativo sobre las empresas mexicanas e incluso extranjeras. Por último, y no menos contundente, porque los grupos financieros, por su naturaleza, llevan inherente el germen expansionista de acumulación y reproducción del capital, situación que coloca como el actor idóneo para dirigir desde la iniciativa privada el proyecto.

De igual forma, la estructura de cada grupo financiero ofrece la ventaja de tener en su regazo empresas que entre sus actividades se encuentran algunas complementarias o auxiliares al comercio como seguros, fianzas, almacenaje, arrendamiento y, por supuesto, bancarios. Algunas ventajas que estas condiciones propician son similares a las que podemos encontrar en los grandes grupos japoneses, tales como las facilidades intra-firma de disponer de sus servicios en condiciones más favorables y preferenciales.

Otra cualidad substancial es la posición de relativa independencia y neutralidad por el hecho de formar parte de un grupo financiero. El experimento de los setenta, al que hicimos referencia párrafos atrás, fue inconsistente, en parte por este factor. El modelo fue implantado en algunos grupos industriales pero no fue posible abstraerse de la influencia de su propio grupo. Es decir, en

una economía volcada a su mercado doméstico, la idea de exportar cabía sólo para los lotes excedentes, los cuales eran por obvias razones insuficientes para satisfacer la demanda del mercado internacional. Pero la actitud individualista a nivel empresarial, que no compaginaba (ni compagina, a nuestro modo de ver) con el colectivismo y nacionalismo de los japoneses, hizo que la posibilidad de agrupar a otros productores (competidores) para complementar dicha demanda fuera inconcebible.

A nuestro juicio, estas condiciones, hacen conveniente el establecimiento de compañías comercializadoras en grupos financieros. Para ello se debe modificar la Ley de Instituciones de Finanzas, la cual establece un límite de empresas que pueden pertenecer a éstos y donde no se encuentran las comercializadoras.

Una vez resuelto parcialmente el problema de capacidad de acción de una comercializadora general en nuestro país, debemos considerar los aspectos que son incompatibles con la realidad cultural mexicana, alejada de los valores y la tradición colectivista japonesa, así como de su paciencia histórica para el largo plazo *versus* su antítesis cortoplacista del capitalismo mexicano en el que se pretende encontrar el beneficio inmediato y la recuperación expedita.

Para ello es preciso alentar cambios en la cultura empresarial que fortalezcan una actitud de largo plazo y fomenten una capacidad de organización que beneficie el aprovechamiento de los vastos recursos (materiales y humanos) con que cuenta nuestro país. Dado que cualquier cambio de esta naturaleza no

obedece a decretos ni se generan de la noche a la mañana, sino que son procesos determinados por los marcos histórico, social, político y cultural, entonces debe comenzarse por ajustar o reformar los sistemas educativos para que preparen y promuevan nuevas maneras de encarar la realidad y actuar en consecuencia.

Para nuestros fines, debemos advertir y reconocer que un proyecto de comercializadora general es de largo plazo y de largo alcance, cuyos beneficios como empresa serán muy modestos en el mediano plazo. De hecho, no se debe esperar trabajar en los primeros años con números positivos, pero, si se logra establecer una red eficiente y se consigue articular a los productores nacionales para que su productividad se incremente y se cierren los círculos económicos, en esa medida las probabilidades de éxito y recuperación serán mayores.

Por último, nos parece que varias de las estrategias y tácticas de las *Sogo Shosha*, resumidas y expuestas en estas conclusiones, pueden ser asimiladas a las prácticas comerciales de las empresas mexicanas. No nos parece una idea descabellada tratar de integrar los aspectos generales de organización y modo de operación de las *Sogo Shosha*, lo cual, además, daría cabida a aquellos internacionalistas interesados en cuestiones de comercio exterior.

ANEXO I

MEMORÁNDUM SOBRE LA DISOLUCIÓN DE COMPAÑÍAS TENEDORAS DE ACCIONES

El 6 de noviembre de 1945, como parte de las medidas para democratizar la organización económica japonesa, el Cuartel General ordenó la disolución de los grandes consorcios industrial-financieros conocidos como *zaibatsu*. En el término de un año, desaparecieron primero los cuatro grandes -Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Yasuda- y luego otras 38 empresas. Sin embargo, en el momento en que se adoptó la Ley que prohíbe la Excesiva Centralización de las Fuerzas Económicas, en diciembre de 1947, el gobierno norteamericano ya había abandonado su postura inicial intransigente y optado por el reforzamiento de los oligopolios sobrevivientes, para consolidar la economía capitalista. (Takabatake Michitoshi)

1. Damos parte de haber recibido la propuesta del proyecto para la disolución de las siguientes compañías: Casa Matriz de Mitsui, Compañía Yasuda Jodzen, Casa Matriz de Sumitomo y Casa Matriz de Mitsubishi, S.A.

2. Como el proyecto aquí presentado fue aprobado mayoritariamente, el Gobierno Imperial de Japón promoverá su ejecución inmediata. Ninguna disposición de los bienes traspasados a la administración del Comité para la Reducción de las Compañías Tenedoras de Acciones se efectuará sin previa autorización del Comando Supremo de Aliados. El gobierno de Japón presentará a este Supremo Comando la legislación redactada respecto al establecimiento del Comité para Reducción mencionado arriba, para recibir su aprobación. Es preciso comprender, sin dejar lugar a dudas, que el Comando Supremo de Aliados tiene plena libertad de acción para retocar y modificar la propuesta, siempre y cuando haga falta vigilar e inspeccionar la ejecución de esta medida.

3. El Gobierno Imperial de Japón tomará inmediatamente las medidas adecuadas, pertinentes y eficaces, y prohibirá la venta, donación, concesión o transferencia de todos los muebles e inmuebles (comprobantes de títulos de otras propiedades, de deudas o de dominios inclusive), por los consorcios mencionados en el primer párrafo, y por los miembros de las familias Mitsui, Iwasaki, Yasuda y Sumitomo, o por todos sus poderhabientes.

4. El Gobierno Imperial de Japón entregará un informe al Comando Supremo de Aliados, dentro de los quince días posteriores a la recepción de este Memorándum, con los puntos siguientes:

a) Comprobantes de los bienes muebles, inmuebles, títulos y otras propiedades, deudas y dominios, sobre los cuales las familias Mitsui, Iwasaki, Yasuda y Sumitomo tienen derecho, autoridad o relación de intereses, al 1 de noviembre de 1945.

b) Todas las transacciones de bienes muebles e inmuebles (los comprobantes de títulos y otras propiedades, deudas y dominios de su posesión inclusive), que han llevado a cabo los miembros de las familias mencionadas en el párrafo a) del presente Memorándum, desde el 1 de enero de 1945.

5. El propósito del Supremo Comando de Aliados es disolver las corporaciones privadas industriales, comerciales, financieras y agrícolas de Japón, eliminar a los empresarios indeseables relacionados entre sí, así como la posesión compartida de títulos entre personas jurídicas. Su objetivo es el siguiente:

a) Hacer posible una distribución más amplia de los ingresos y la posesión de los medios de producción y comercio.

b) Fomentar el desarrollo de los medios y sistemas económicos que permitan la expansión de las fuerzas pacíficas y democráticas dentro de Japón. La propuesta del Gobierno Imperial a que se refiere la fracción 1 del presente Memorándum se reconocerá únicamente como medio provisional para estos objetivos.

6. Por lo tanto, el Gobierno Imperial de Japón presentará a la mayor brevedad los proyectos que se enumeran a continuación, para que reciban la aprobación del Comando Supremo de Aliados.

a) Proyecto de disolución de las corporaciones industriales, comerciales, financieras y agrícolas a que no hace referencia la propuesta, cuyo recibo fue confirmado en la fracción 1 del presente Memorándum.

b) Proyecto de abolición de todas las leyes administrativas que propician la creación de monopolios privados o que sirvan para fortalecerlos.

c) Proyecto de legislación que limite el monopolio privado y comercial, elimine o prevenga de los empresarios indeseables relacionados entre sí la posesión compartida de títulos entre personas jurídicas indeseables y la separación de la banca del comercio, la industria y la agricultura, y que otorgue igualdad de oportunidades de competencia en la industria, el comercio, las finanzas y la agricultura, tanto a las personas morales como físicas, basándose en fundamentos democráticos.

7. El Gobierno Imperial de Japón tomará medidas eficaces e indispensables con prontitud, a fin de prohibir la participación de los japoneses en el cártel privado internacional u otros convenios o tratados internacionales restrictivos.

8. Acusará de recibo este Memorándum.¹

¹ FUENTE: Takabatake Michitoshi. "Liberación bajo la ocupación", en Takabatake Michitoshi. *Et. al. Política y pensamiento político en Japón. 1926-1982*. El Colegio de México, México, D.F., 1992, pp. 212-213.

ANEXO II

PRINCIPALES COMPAÑÍAS COMERCIALIZADORAS

Aunque las nueve grandes *Sogo Shosha* tienen rasgos comunes es su organización, actividades y fuentes de recursos, difieren considerablemente unas de otras tanto en su historia, líneas de negocios y capacidades empresariales (*entrepreneurial backgrounds*). Algunas diferencias actuales entre estas firmas radican en sus volúmenes de transacción, tipos de productos, en la distribución de coinversiones por tipo de actividad, en la distribución de coinversiones por áreas geográficas y otras cuestiones resultado de diferencias históricas de cada una.

Las interrelaciones de las empresas comerciales con firmas del mismo grupo o de grupos diferentes son muy complicadas y dependen básicamente de los objetivos que cada empresa, independientemente del grupo al que pertenezcan. Por ejemplo, Marubeni y C. Itoh tienen como uno de sus principales accionistas al Banco Sumitomo. Por otra parte, Mitsui Bussan no participa como accionista en empresas del Grupo Mitsui pero lo hace con empresas de grupos diferentes.

A continuación se ofrece información específica de cada una de las empresas más grandes.

MITSUBISHI SHOJI

En marzo de 1984 contaba con 12, 210 empleados. Para la misma fecha su capital social era de 63,759,949,850 yenes y las ventas de abril de 1982 a marzo de 1983 fueron de 14,885,500,000,000 yenes. Los principales bancos que la respaldan son: Mitsubishi Bank, Bank of Tokyo y Dai-Ichi Kangyo Bank.

En 1985 tenía 52 oficinas dentro de Japón, 69 oficinas fuera con 58 oficinas de representación. En mayo de 1958 establecieron una oficina representativa en México y en diciembre de 1962 establecieron Mitsubishi de México, S.A.¹

El Zaibatsu Mitsubishi fue fundado en 1870 por un *samurai* de bajo rango del *jan* de Tosa llamado Yataro Iwasaki, quien instaló, a su vez, la Tosa Kasai Shosha. En 1873, Iwasaki lo rebautizó como Mitsubishi Shokai y realizaba actividades de transportación marítima y negocios comerciales.

Se estableció como una entidad legal separada en 1918 cuando el Zaibatsu Mitsubishi independizó su departamento de comercio. En 1947 fue disuelta y en 1950 se reintegró como Mitsubishi Kaisha. Ha sido el centro comercial, coordinador secretarial de proyectos de alianzas y uniones, proveedor y canal de distribución del Grupo Mitsubishi y es la mayor empresa comercial de Japón con ventas totales superiores a los 30 000 millones de dólares.

¹ J. Ito. *Sogo Shosha*, ejemplar editado por Mitsui de México, México, 1988, p. 21.

Aún cuando oficialmente Mitsubishi Shoji es una de las empresas del Grupo Mitsubishi, tiene funciones de *holding* ya que junto con Mitsubishi Heavy Industries, son accionistas de la mayor parte de las empresas Mitsubishi.

En el grupo existen 50 empresas derivadas en actividades tan diversas como acero, maquinaria pesada, fabricación de barcos, metales, petróleo, carbón, petroquímicos, fertilizantes, fibras sintéticas, vidrio, cemento, papel, bebidas, finanzas, seguros, almacenadoras, bienes raíces, etc. Estas empresas formaban parte de Mitsubishi Goshi Kaisha que fue disuelta por las fuerzas de ocupación y ahora son empresas independientes pero siguen considerando a Mitsubishi como el núcleo del grupo.

Mitsubishi Shoji no tiene un campo específico de operación pero es muy poderoso en el área de maquinaria pesada e industria petrolera y petroquímica.

Aún cuando el 33 por ciento de sus operaciones las realiza en el campo de productos metálicos, no tiene relación especial con ninguna fábrica de acero de Japón a excepción de los tratos normales para la importación de mineral de hierro y carbón en donde Mitsubishi tiene una considerable participación.

MITSUI BUSSAN

En marzo de 1984 contaba con 9,440 empleados. Para la misma fecha su capital era de 49,272,387,050 yenes y las ventas anuales eran de 13,960,422,000 yenes. Los principales bancos que la respaldan son Mitsui Bank, Fuji Bank, Bank of Tokyo, Sumitomo Bank, Industrial Bank of Japan.

En 1985 tenía 47 oficinas dentro de Japón, 85 oficinas fuera con 69 oficinas de representación. El 27 de septiembre de 1955 establecieron Mitsui Mexicana, S.A. en Mexicali, B.C. El 26 de septiembre de 1956 cambiaron su razón social a Bussan Mexicana, S.A. El 1 de abril de 1964 cambiaron su sede a la Ciudad de México, y la razón social a Mitsui de México, S.A. El 6 de marzo de 1973 cambió de razón social de S.A. a S.A. de C.V.²

Su origen se liga al Zaibatsu Mitsui -la casa Mitsui data de 1633-, estableciéndose como una firma separada³ en 1876, como sucesor de Shenshu Kaisha. Su consolidación sirvió para reducir a los comerciantes extranjeros que monopolizaban el control del comercio exterior de Japón.⁴

² *Ibid.*, p. 22.

³ Aunque Mitsui Bussan comenzó sus actividades sin capital propio, sus recursos eran tomados de los propios de la familia Mitsui. Yonekawa. *General trading companies in a comparative context*, United Nations University Press, Japón, 1990, pp. 24-25.

⁴ Más tarde, cuando Japón fue capaz de exportar ropa de algodón, Mitsui empezó a exportar este producto a Corea, Manchuria y China en competencia directa con las fábricas británicas establecidas en la India. Para 1911, Mitsui Bussan ya controlaba aproximadamente el 29 por ciento de las exportaciones de seda cruda, 96 por ciento de sus exportaciones de carbón, 40 por ciento de la exportación de sus hilados de algodón, así como el 51 por ciento de sus importaciones de algodón en bruto y el 38 por ciento de su maquinaria, acero enrollado y otros bienes manufacturados. Y. Tsurumi. *Sogoshosha, engines of export-based growth*, The Institute for Research on Public Policy, Québec, 1980, p. 17.

Los principales productos manejados en los inicios de esta compañía eran arroz, té, productos marinos procesados y carbón para la exportación; algodón y máquinas de hilados para la importación. Los negocios eran conducidos generalmente por comisiones especiales.

Ha sido, desde siempre, el centro comercial y coordinador secretarial de proyectos de alianzas y uniones, proveedor y canal de distribución del Grupo Mitsui. Actualmente, Mitsui Bussan es la segunda firma comercial más importante de Japón con un volumen de ventas anuales superior a los 25,000 millones de dólares.

Esta empresa es muy activa al promover y participar en coinversiones tanto en el extranjero con firmas locales, como en Japón con firmas locales y extranjeras. Sus principales campos de inversión se refieren a productos químicos, productos textiles y alimentos. En la industria del acero ocupa un lugar importante como importador de mineral de hierro y chatarra pero no tiene relación directa con ninguno de los principales fabricantes de acero de Japón.

Pertenece al Grupo Mitsui pero en general no participa como accionista importante en las empresas del grupo.

MARUBENI

En marzo de 1984 contaba con 8,028 empleados. Para la misma fecha su capital era de 45,308,879,4000 yenes y las ventas anuales eran de 11,820,886,000,000 yenes. Los principales bancos que la respaldan son: Fuji Bank, Bank of Tokyo, Taiyo Kobe Bank y Mitsubishi Bank.

En 1985 tenía 14 oficinas dentro de Japón y 145 oficinas alrededor del mundo. El 23 de septiembre de 1954 establecieron en la Ciudad de México la empresa Marubeni de México, S. de R.L., con sucursal en la Ciudad de Torreón. El 14 de octubre de 1955 cambiaron su razón social a Marubeni-lida de México, S. de R.L. El 17 de mayo de 1960 cambio de nuevo su razón social de S. de R.L. a S.A. de C.V., y la sucursal se movió de Torreón a Mexicali y Ciudad Obregón. El 17 de enero de 1972, para independizar el negocio del algodón se estableció Marubeni Cotton Co., Ltd. en Dallas, Texas y una sucursal de la misma en Ciudad Obregón. Todos los otros negocios se manejan en Marubeni de México, S.A. de C.V.⁵

Fundada en 1897 por Benichu y caracterizándose por ser comercializadora de algodón y textiles. A diferencia de las dos anteriores, esta empresa no tuvo antecedentes de zaibatsu. Su origen es común a C. Itoh pero en 1949 la Taiken Industries, una amalgama de firmas en el periodo de la Guerra, fue disuelta en cuatro partes.

Marubeni es una de las más importantes empresas comercializadoras de Japón. Ha sido el centro comercial y coordinador secretarial de proyectos de alianzas y uniones, proveedor y canal de distribución del llamado Fuyo Group formado por 29 empresas que, sin tener relaciones directas de capital, se han

⁵ J. Ito. *Op. cit.*, p. 21.

afiliado voluntariamente para coordinar la planeación de sus actividades. Entre estas empresas destacan Nissan Motors, Hitachi, Nippon Kokan, Taisei Corp. y Showa Denko.

Las principales actividades de inversión se relacionan con el desarrollo de recursos naturales en el extranjero, mejoras en los sistemas de distribución de mercancías en Japón y desarrollo urbano.

Este grupo ha establecido subsidiarias dedicadas al desarrollo urbano y conjuntos habitacionales (Fuyo Development Corp.), desarrollo de recursos marinos (Fuyo Ocean Development and Engineering Co.), desarrollo de sistemas de información (Fuyo Data Processing Co.), etc., de las cuales los principales accionistas son precisamente las empresas del grupo incluyendo a Marubeni.

C. ITOH o ITOCHU

En marzo de 1984 contaba con 7,778 empleados. Para la misma fecha su capital era de 43,176,620,000 yenes y sus ventas anuales eran de 12,809,940,000,000 yenes. Los principales bancos que la respaldan son: Dai-Ichi Kangyo Bank, Sumitomo Bank y Bank of Tokyo.

En 1985 tenía 34 oficinas dentro de Japón y 133 alrededor del mundo. Entre 1953 y 1954 envió representantes a México con estadía más o menos larga. En 1955 abrió una oficina representativa. El 5 de enero de 1956 se estableció formalmente la empresa C. Itoh & Co. de México, S.A. El 25 de noviembre de 1968 se amplió el giro a S.A. de C.V.⁶

Tiene prácticamente la misma historia de Marubeni. Esta empresa, además de sus actividades comerciales, funciona como empresa multinacional promoviendo asociaciones entre empresas japonesas y extranjeras. Ha sido el centro comercial y coordinador secretarial de proyectos de alianzas y uniones, proveedor y canal de distribución del Grupo Dai-Ichi Kangyo Bank.

Tiene inversiones minoritarias en más de 800 empresas en Japón destacándose su influencia en la industria textil.

SUMITOMO SHOJI KAISHA

En abril de 1984 contaba con 8,838 empleados. Para finales de Marzo su capital ascendía a 30,819,745,000 yenes y sus ventas anuales para la misma fecha eran de 11,624,330,000,000 yenes. Los principales bancos que la respaldan son: Sumitomo Bank y Bank of Tokyo.

En 1985 sus representaciones al interior de Japón eran de 43 oficinas, mientras que en el exterior sumaban 79 oficinas más 45 de representación. En 1954 establecieron una oficina representativa en la Ciudad de México. El 1 de julio de 1971 se estableció la empresa Sumitomo de México, S.A. El 24 de mayo de 1973 cambió de razón social de S.A. a S.A. de C.V. El 29 de julio de 1978

⁶ *Ibid.*, p. 20.

cambió su razón social a la actual que es Sumitomo Corporation de México, S.A. de C.V.⁷

La casa Sumitomo, establecida por un tendero de aparador hace 400 años y cuyo mayor ingreso era la mina de cobre más grande de Japón, no tenía -y de hecho no tuvo, sino hasta después de la segunda Guerra Mundial- una compañía comercializadora, debido a que su fundador había sido un recio adversario de la especulación comercial. Esta aborrecencia fue mantenida como un decreto inquebrantable hasta 1945, cuando Sumitomo Shoji se estableció para proveer oportunidades de empleo para aquellos trabajadores de Sumitomo que habían sido ligados con trabajos de la guerra y/o que habían sido regresados de sus misiones en el extranjero.⁸

Es la comercializadora general más joven de las grandes. Inicialmente funcionó como agencia de bienes raíces y constructora en 1919. Sumitomo Shoji actualmente es una de las principales empresas del Grupo el cual, a su vez, es el tercer grupo industrial más poderoso de Japón.

Sumitomo Shoji, además de las actividades netamente comerciales, desarrolla una intensa actividad en la promoción de negocios a nivel internacional particularmente en el área de desarrollo de recursos naturales.

En su actividad comercial destaca por su especial interés en el comercio de productos de acero y además es quizás la empresa japonesa que mayor volumen de negocios desarrolla con los países del área ex socialista.

NISSHO-IWAI

En abril de 1984 contaba con 5,885 empleados. Para finales de abril de ese mismo año su capital era de 29,214,739,200 yenes y sus ventas anuales sumaban 7,789,786,000,000 yenes hacia finales de marzo. Los principales bancos que la respaldan son el Sanwa Bank, Dai-Ichi Kangyo Bank, Bank of Tokyo y el Taiyo-Kobe Bank.

En 1985 solamente tenía tres oficinas en Japón (Tokio, Nagoya y Fukuoka), 84 oficinas de representación y 45 subsidiarias. En 1969 se estableció la empresa Nissho-Iwai Mexicana, S.A.⁹

Su origen data de 1828 cuando se estableció el original Iwai Shoten. En 1968 se funde con Nissho Co. e Iwai Shogyo. No tuvo antecedentes de *zaibatsu*. Ha sido centro comercial y coordinador secretarial de proyectos de alianzas y uniones, proveedor y canal de distribución del Grupo Sanwa Bank.

Nissho-Iwai es la sexta empresa comercializadora de Japón y aunque no tiene inversiones de consideración en empresas manufactureras japonesas, está muy bien relacionada con el Grupo Dai-Ichi Kangyo y muy especialmente con

⁷ *Ibid.*, p. 22.

⁸ K. Kojima, *General trading companies. Merchants of economic development*. Organization for Economic Co-operation and Development, Development Centre Studies, Paris, 1984, p. 18.

⁹ J. Ito, *Loc. cit.*

firmas como Kawasaki Steel, Kawasaki Heavy Industries y Kobe Steel, en la cual es accionista importante (2.9 por ciento).

Esta empresa es particularmente importante en el comercio de acero, productos de acero y sus materias primas.

KANEMATSU GOSHO

En 1984 contaba con 2,492 empleados. Su capital era de 8,939,700,000 yenes y sus ventas anuales alcanzaban los 3,489,037,000,000 yenes. Los principales bancos que la respaldan son: Bank of Tokyo, Dai-Ichi Bank y el Taiyo Kobe Bank.

Sus oficinas en Japón para 1985 eran 20 y en el exterior eran 48 oficinas y 36 de representación. El 1 de abril de 1981 se estableció formalmente en México la empresa Kanematsu-Gosho, S.A. de C.V. En 1985 se cerró la oficina representativa Kanematsu-Gosho, Ltd.¹⁰

Se formó en 1967 por la unión de Kanematsu y Gosho. Puede considerarse su origen en 1905 cuando se estableció Gosho como importadora de algodón y exportadora de textiles. Ha sido el centro y canal de comercio del grupo Tokyo Bank.

NICHIMEN

En 1984 contaba con 3,331 empleados. Su capital era de 12,251,449,550 yenes y sus ventas anuales 3,297,507,000,000 yenes. Los principales bancos que la respaldan son: Sanwa Bank, Bank of Tokyo y Daiwa Bank.

En 1985 tenía 20 oficinas en Japón, 45 oficinas en el exterior y 34 subsidiarias. En julio de 1953 establecieron la oficina representativa en la Ciudad de México.¹¹

Fundada en 1892 como importadora de algodón y exportadora de textiles. No tuvo antecedentes de *zaibatsu*. Ha sido un instrumento secundario para el comercio en el grupo Sumitomo y el Grupo Sanwa Bank.

TOYO MENKA KAISHA o TOMEN

Contaba, en marzo de 1984, con 2,915 empleados. Su capital era de 18,247,000,000 yenes y sus ventas eran de 4,053,215,000,000 yenes. Los principales bancos que la respaldan son: Tokai Bank, Mitsui Bank, Bank of Tokyo, Saitama Bank y Daiwa Bank.

En 1985 tenía 20 oficinas domésticas y 89 esparcidas alrededor del mundo. Estableció en 1953 una oficina representativa en la Ciudad de México. En 1967 establecieron Toyo Menka, S.A., que posteriormente se transformaría en S.A. de C.V.¹²

¹⁰ *Ibid*, p. 21.

¹¹ *Ibid*, p. 22.

¹² *Ibid*, p. 23.

Sirvió como importador de algodón y exportador de textiles del *zaibatsu* Mitsui antes de que fuera separado del Grupo en 1920. Ha sido el centro y canal de comercio del Grupo Tokai Bank.

BIBLIOGRAFÍA

AKAMATSU, Paul. *Meiji-1868. Revolución y contrarrevolución en Japón. Siglo XXI Editores*, Madrid, 1977, 297 pp.

AOKI, Eiichi (coord.). *Japan: profile of a nation*. Kodansha International, Tokio, 1994, 360 pp.

ATHOS, Anthony G.; Pascale, Richard T. *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Grijalbo, México, 1983, 310 pp.

ÁVILA Marcué, Felipe. *Elementos básicos sobre negociaciones internacionales*. Ed. Font, Monterrey, N.L., 1993, 184 pp.

----- *Estrategias de promoción en comercio exterior*. Ed. Font, Monterrey, N.L., 1992, 168 pp.

BARRACLOUGH, Geoffrey. *The Times Atlas of World History*. Times Books, Londres, 1993, 360 pp.

BOBBIO, Norberto; Matteucci, Nicola. *Diccionario de Política. Tomo I*. Siglo XXI Editores, México, 1981, 880 pp.

BURKS, Aradath. *Japan: profile of industrial power*. Boulder, Co. Westview Press, EE.UU., 1981, 134 pp.

CALDUCH Cervera, Rafael. *Relaciones Internacionales*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid, 1991, 412 pp.

CELERIER, Pierre. *Geopolítica y geoestrategia*. Ed. Pleamar, Buenos Aires, 1983, 106 pp.

CHESNEAUX, Jean. *Asia Oriental en los siglos XIX y XX: China, Japón, India, Sudeste Asiático*. Ed. Labor, Barcelona, 1976, 323 pp.

Diplomatic Yearbook 1992. Japan's diplomatic activities. Ministerio de Asuntos Exteriores, Tokio, 1992.

DRAKAKIS-Smith, David. *Pacific Asia*. Ed. Routledge, Londres, 1992, 220 pp.

DUNNING, John H. (comp.). *La empresa multinacional*. F.C.E., México, 1976, 445 pp.

GIBNEY, Frank. *Five gentlemen of Japan*. Charles E. Tuttle Co., Tokio, 1973, 373 pp.

GÓMEZ Rueda, Héctor O. *Teoría y doctrina de la geopolítica*. Editorial Astrea, Buenos Aires, 1977, 328 pp.

HALL, John Whitney. *El imperio japonés*. Siglo XXI Editores. colección Historia Universal, vol. 20, México, 1975, 355 pp.

HUGH, Patrick; Rosousky, Henry (comps). *Asia's new giant. How the japanese economy works*. Editado por Hugh Patrick y Henry Rosousky, Washington, D.C., 1976, 943 pp.

IENAGA, Saburo. *History of Japan*. Japan Travel Bureau, Inc., Tokio, 1968, 269 pp.

El Japón de hoy. Sociedad Internacional para la Información Educativa, Inc. Tokio, 1989, 181 pp.

JOHNSON, Chalmers. *MITI and the japanese miracle. The growth of industrial Policy, 1925-1975*. Charles E. Tuttle Co., Tokio, 1982, 393 pp.

KIMURA Inoue, Masahiro. *La Revolución de los Precios y el Sakoku*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía-UNAM, México, 1987, 232 pp.

KNAUTH, Lothar. *Confrontación Transpacífica. El Japón y el nuevo mundo hispánico. 1542-1619*. UNAM, México, 1972, 423 pp.

----- *La modernidad del Japón*. UNAM, México, 1972, 221 pp.

KOJIMA, Kiyoshi; Ozawa, Terutomo. *Japan's general trading companies; merchants of economic development*. Organization for Economic Co-operation and Development, Development Centre Studies, París, 1984, 119 pp.

KUNIO, Yoshihara. *Sogo Shosha. The vanguard of the japanese economy*. Oxford in Asia Paperbacks Press, Tokio, 1982, 358 pp.

MARTÍNEZ Legorreta, Omar (comp.). *Industria, comercio y Estado. Algunas experiencias en la Cuenca del Pacífico*. El Colegio de México, México, México, 1992, 409 pp.

MICHITOSHI, Takabatake; Knauth, Lothar; Tanaka, Michiko (comps.). *Política y pensamiento político en Japón 1868-1925*. El Colegio de México, México, 1992, 409 pp.

----- *Política y pensamiento político en Japón 1868-1925*. El Colegio de México, México, 1992, 506 pp.

MORISHIMA, Michio. *¿Por qué ha "triunfado" Japón? Tecnología occidental y mentalidad japonesa*. Grijalbo, México, 1982, 214 pp.

NAKAMURA, Takafusa. *El desarrollo económico del Japón moderno*. Ministerio de Relaciones Exteriores, Tokio, 1985, 113 pp.

Nippon: the land and his people. Nippon Steel Human Resources Development Co., Tokio, 1984.

Organización de Naciones Unidas. *Las corporaciones multinacionales en el desarrollo mundial*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1975, 170 pp.

OZAWA, Terutomo. *Multinationalism, Japanese style. The political economy of outward dependency*. Princeton University Press, Princeton, 1982, 289 pp.

PEMPEL, T.J. *Japan: Dilemmas of success*. Foreign Policy Association, Headline Series, EE.UU., 1986, 80 pp.

PEÓN, Lorenzo del. *Geopolítica y geoestrategia*. Ed. El Ateneo, México, 1982, 371 pp.

PIPTONE, Ugo. *La salida del atraso: un estudio histórico comparativo*. C.I.D.E.-F.C.E., México, 1994, 471 pp.

REISCHAUER, Edwin O. *The Japanese today: change and continuity*. Belknap Press of Harvard University, Cambridge, Mass., 1988, 253 pp.

ROMERO, Alfredo; López Villafañe, Víctor (comps.). *Japón hoy*. Siglo XXI Editores, México, 1987, 149 pp.

TAMAMES, Ramón. *Estructura económica internacional*. Alianza Editorial, México, 1991, 494 pp.

TASKER, Peter. *Los japoneses de hoy*. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1989, 351 pp.

TSURUMI, Yoshi; Tsurumi, Rebeca R. *Sogoshosha. Engines of export-based growth*. The Institute for Research on Public Policy, Québec, 1980, 91 pp.

Varios Autores. *México en la economía internacional. Tomo I y II*. Partido Revolucionario Institucional, México, 1993.

YONEKAWA, Shin'ichi. *General trading companies: a comparative and historical study*. United Nations University Press, Japón, 1990, 229 pp.

YOUNG, Alexander K. *The Sogo Shosha: Japan's multinational trading companies*. Charles E. Tuttle Co., Tokio, 1992, 247 pp.

HEMEROGRAFÍA

Knauth, Lothar. "Antecedentes históricos de las relaciones Japón-América Latina"; Tanaka, Michiko. "La Renovación *Meiyo* y la formación del proyecto nacional del Japón moderno"; López Villafañe, Víctor. "La consolidación capitalista y la expansión colonial: 1905-1945"; Jacinto Zavala, Agustín. "El concepto del Emperador en la Renovación *Meiyo*"; Romero Castilla, Alfredo. "Corea: primera fase de la expansión colonial japonesa", "¿Nacionalismo o internacionalismo?: La búsqueda

japonesa de la internacionalización"; Toledo B., Daniel. "Mito y realidad del milagro japonés: las relaciones obrero-patronales", en *Revista de Relaciones Internacionales*. N° 30. CRI-FCPyS-UNAM, México, enero-marzo de 1982.

Colaiácovo, Juan Luis. "La experiencia de las *trading companies*: algunas consideraciones"; Kadowaki, Antonio T. "Desarrollo industrial del Japón: causas de su éxito"; Shihara, Sumiyoshi. "Características de las empresas japonesas: teoría y práctica", en *Revista de la Universidad de EAFIT*. N° 55, Organización de Estados Americanos, Centro Interamericano de Comercialización, Washington, D.C., julio-septiembre de 1984.

Toledo, Paulina. "Las Sogo Shosha, base del comercio japonés", en *Comercio Internacional Banamex*. Tomo 1, vol 4. Banco Nacional de México, México, diciembre de 1989.

Owens, James E. "Las compañías japonesas de comercio: motores de crecimiento económico y el comercio internacional", en *Estrategia Industrial*. Tomo 9, N° 103, México, 1992.

Agosin, Manuel R.; Tussie, Diana. "Nuevos dilemas en la política comercial para el desarrollo"; De Mateo y Sousa, Eligio. "De la Geopolítica a la Geoeconomía: una lectura del siglo XX", en *Revista de Comercio Exterior*. Bancomext, México, octubre de 1993.

Cuadra, Héctor. "La Cuenca del Pacífico en los albores del siglo XXI", en *Revista de Comercio Exterior*. Bancomext, México, diciembre de 1993.

Bendesky, León. "Economía regional en la era de la globalización", en *Revista de Comercio Exterior*. Bancomext, México, noviembre de 1994.

Bekerman, Marta; Sirlin, Pablo; Treb, María Luisa. "El 'milagro' económico asiático: Corea, Taiwan, Malasia y Tailandia", en *Revista de Comercio Exterior*. Bancomext, México, abril de 1995.

ENSAYOS Y OTRAS PUBLICACIONES

ÁVILA Marcué, Felipe. "Fabricación y comercialización de acero: principales empresas japonesas" Ejemplar mecanografiado, México, 1975, 52 pp.

CERVERA Aguirre, J. Manuel. "Política industrial, inversión extranjera y proyección económica de Japón en la región Asia-Pacífico" Ejemplar mecanografiado, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, 1993, 88 pp.

ITO, Jorge. "Sogo Shosha" Ejemplar editado por Mitsui de México, México, 1988, 31 pp.

TAVARES, Maria da Concesao. "Japón: un caso ejemplar de capitalismo organizado" Ejemplar mecanografiado, Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, Brasil, 11 de junio de 1993, 106 pp.

Economic Outlook 1995 Japan. Folleto de Economic Planning Agency Japanese Government, Tokio, marzo de 1995, 30 pp.

Negocios en Japón. Folleto de Serie sobre Marketing de JETRO, Tokio, 1993, 33 pp.
Panorama de la industria y la cooperación económica del Japón 1993. Sociedad Latino-Americana, Tokio, 1993.

Small and medium enterprises intemational project. Folleto de Chamber of Commerce and Industry, Japón, 1993

The Japanese market. A compendium of information for the prospective exporter. JETRO, Tokio, 1990.

The role of trading companies in intemational commerce. Folleto de JETRO Marketing, Tokio, 1993.

The Sogo Shosha: a statistical guide. Folleto de Sogo Shosha Committee, The Japan Foreign Trade Council, Inc., Japón, 1985.

The Sogo Shosha: what they are and how they can work for you. Folleto de Sogo Shosha Commetee, The Japan Foreign Trade Council, Inc., Tokio, 1986.

ENTREVISTAS

Lic. Carlos Salas, Subgerente del Departamento de Maquinaria Industrial de Nissho-Iwai Mexicana, S.A. de C.V., México, D.F., 20 de julio de 1995.

Ing. Felipe Ávila Marcuè, Profesor de la Universidad de Monterrey y del Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey, Monterray, N.L., verano de 1994.

Harujo J. Kano, Director General del Grupo Naviero Kano, S.A. de C.V., México, D.F., 21 de julio de 1995.

Dr. Leopoldo González Aguayo, Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, D.F., 21 de julio de 1995.

Raúl González Bermúdez, Subdirector de Estudios Económicos de JETRO México, México, D.F., 20 de julio de 1995.

Ryuhey Kato, Director General de la Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C., México, D.F., 2 de octubre de 1995.