



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**“LA IMPORTANCIA DE LA COOPERACION INTERNACIONAL ENTRE
JAPON Y ESTADOS UNIDOS DURANTE LAS DECADAS DE LOS AÑOS
70 Y 80: EL ACUERDO DE LIMITACION VOLUNTARIA DE LAS
EXPORTACIONES DE AUTOMOVILES JAPONESES A LOS ESTADOS
UNIDOS.”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

P R E S E N T A

DIANA YVETTE GOMEZ CASAS

**DIRECTOR DE TESIS:
LIC. ALFREDO CORDOBA KUTHY**

MEXICO, D.F.

2008





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIA:

A DIOS, POR PERMITIRME TERMINAR ESTE TRABAJO Y SER LA GUIA EN CADA PASO QUE DOY.

A MI TIA CONIE, POR SU INAGOTABLE COMPRESIÓN Y SU APOYO INCONDICIONAL, QUE HARIA YO SIN TI?

A MI MAMI, POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO, POR NUNCA DEJAR QUE ME RINDA PESE A QUE TODO ESTA EN CONTRA Y POR SOPORTAR TANTO DE MI. ERES MI FORTALEZA EN LA ADVERSIDAD, TODO DE TI ME LO HAS DADO Y POR ESO TANTO TE QUIERO.

A MI PAPA, POR ENSEÑARME CON SU EJEMPLO QUE SI UNO QUIERE, LO IMPOSIBLE SE VUELVE POSIBLE, POR NUNCA PERMITIR QUE MI LAXITUD SEA MAS GRANDE QUE YO. EN CADA CONSEJO Y ENSEÑANZA DEJAS VER EL GRAN CORAZON QUE TIENES Y ESO ES LO QUE YO MAS QUIERO.

A MIS HERMANITAS YAMI Y MIRI, POR APOYARME SIEMPRE EN LOS BUENOS Y MALOS MOMENTOS, POR AGUANTAR MI MAL CARÁCTER. HEMOS VIVIDO TANTAS COSAS JUNTAS Y HE APRENDIDO DE USTEDS, GRACIAS POR SER LAS ESTRELLITAS QUE ALUMBRAN MI VIDA, LAS AMO.

A TODOS MIS TIOS, TIAS, PRIMOS Y PRIMAS, EN ESPECIAL A MIS TIOS DANIEL, ARMANDO, TOÑO Y MIGUEL, CON QUIENES VIVI GRANDES MOMENTOS EN LA INFANCIA.

A MIS AMIGOS MARLENE, GYSY, MARIBEL, MITZI, TASUKU, ISIDRO, CESAR, KISAKI, RAYMUNDO, MARIE, SATSUKI, HIDETO, KOICHI, YASUHIRO, MASANORI Y KARINA, POR SER MIS COMPLICES EN TODAS Y CADA UNA DE MIS EXCENTRICAS IDEAS Y QUIENES SIEMPRE ME HAN TENDIDO SU MANO, APOYANDOME EN TODO MOMENTO.

A MI DIRECTOR DE TESIS EL PROFESOR KUTHY, QUE ADEMAS DE SER UN GRAN PROFESOR, NUNCA SE OLVIDA DEL LADO HUMANO Y QUIEN EN TODO MOMENTO ESTUVO CONMIGO AYUDANDOME A SUPERAR LAS INNUMERABLES CRISIS QUE VIVI AL REALIZAR ESTE TRABAJO.

A MI TIA GUILLE, MI ABUELITA LUPITA, MIS ABUELITOS DANIEL Y RUBEN, QUIENES YA NO ESTAN CONMIGO PERO SU SABIDURIA Y AMOR MARCARON MI VIDA.

A TODOS AQUELLOS QUE DE ALGUNA MANERA, YA SEA DIRECTA O INDIRECTAMENTE ME AYUDARON A REALIZAR ESTE TRABAJO.

A LA UNAM Y A LA FCPYS, POR HABERME FORMADO COMO PROFESIONISTA Y EN CUYAS INSTALACIONES PASE MUY BUENOS MOMENTOS.

A MI, POR TODO EL ESFUERZO Y DEDICACION QUE PUSE EN ESTE TRABAJO.



INDICE

INTRODUCCIÓN.

3

1. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LAS RELACIONES INTERNACIONALES.

1.1 Definición de cooperación internacional.	8
1.2 El papel de la negociación en la cooperación internacional.	13
1.2.1 Definición de negociación.	13
1.2.2 La negociación japonesa.	15
1.2.2.1 El choque cultural.	15
1.2.2.2 Las negociaciones entre japoneses.	15
1.2.2.3 Las costumbres japonesas en la negociación.	16
1.2.2.4 El punto de vista japonés acerca de los contratos.	18
1.2.2.5 El sistema de la familia en Japón.	19
1.2.3 La negociación estadounidense.	20
1.2.3.1 Las costumbres americanas en la negociación.	20
1.2.3.2 El punto de vista americano en los contratos.	24
1.3 El saldo de la balanza de pagos como motivo de conflicto comercial.	26
1.3.1 La balanza de pagos.	26
1.3.1.1 Definición de la balanza de pagos.	26
1.3.1.2 La balanza comercial.	26
1.3.1.3 La balanza de servicios.	27
1.3.1.4 La balanza de capitales.	27
1.3.2 El desequilibrio de la balanza de pagos.	28
1.4 Anexos.	32

2. LA HERENCIA HISTÓRICA JAPONESA, SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE JAPÓN.

2.1 Época Tokugawa.	35
2.2 Época Meiji.	39
2.3 Japón en la Primera Guerra Mundial.	46
2.4 El modelo de producción japonés.	51
2.4.1 Historia de la administración productiva.	51
2.4.1.1 Antes de la Segunda Guerra Mundial.	52
2.4.1.2 Después de la Segunda Guerra Mundial.	53
2.4.2 El factor <i>kaizen</i> como estrategia del modelo de producción japonés.	54
2.4.2.1 <i>Kaizen</i> orientado a la administración.	57
2.4.2.2 <i>Kaizen</i> orientado al grupo.	58
2.4.2.3 <i>Kaizen</i> orientado al individuo.	58
2.4.3 La experiencia japonesa, la adaptación de su modelos productivo.	60
2.4.4 El sistema de administración Justo a Tiempo (JIT)	63
2.5 Anexos.	67

3. LA POLÍTICA COMERCIAL DE LOS ESTADOS UNIDOS COMO PROPULSOR DEL ACUERDO DE LIMITACIÓN VOLUNTARIA DE LAS EXPORTACIONES DE AUTOMOVILES JAPONESES A LOS ESTADOS UNIDOS.

3.1 Recuperación económica y reconstrucción de Japón (1945-1970).	70
3.1.1 La política económica y el desarrollo industrial japonés.	75
3.1.2 El comercio exterior de Japón.	81
3.2 La fricción comercial entre Estados Unidos y Japón (1970-1985).	85
3.3 El unilateralismo, bilateralismo y multilateralismo de la política comercial de los Estados Unidos.	91
3.4 El acuerdo de limitación voluntaria de las exportaciones de automóviles japoneses a los Estados Unidos.	97
3.4.1 Protección a las importaciones.	97
3.4.2 El impacto de las crisis petroleras en los automóviles americanos.	98
3.4.3 Los automóviles extranjeros en el mercado estadounidense.	100
3.4.4 La protección a la industria automotriz americana.	102
3.4.5 La Sección 201 de la Ley Comercial de 1974.	103
3.4.6 La propuesta del Congreso.	105
3.4.7 Proyectos de Ley.	107
3.5 Anexos.	109
CONCLUSIONES.	120
BIBLIOGRAFÍA	126

Introducción.

El ascenso de Japón a la posición de gran potencia constituyó uno de los cambios económicos, políticos y sociales más importantes posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Las herramientas que hicieron posible el despegue económico japonés se forjaron en la era Meiji, cuya peculiar herencia cultural le ha permitido al pueblo japonés una amplia adaptabilidad a las circunstancias cambiantes que se presentan en la realidad internacional.

En el período de posguerra, la cooperación económica americana, y otros factores externos como fue la guerra de Corea, beneficiaron a la balanza de pagos japonesa haciendo que la expansión económica se reanudara a una tasa más rápida que nunca. Cabe señalar que la selección y adaptación de tecnología occidental importada desempeñó un papel clave para el desarrollo industrial japonés. Gracias a las condiciones sociales y políticas particulares de Japón se creó un vínculo muy fuerte entre el Estado y las grandes empresas, que a su vez, también éstas mantenían vínculos estrechos entre empresas medianas, pequeñas y trabajadores, simulando relaciones familiares, es decir, de “padre a hijo”. En este sentido, los intereses gubernamentales se han encontrado intrínsecamente relacionados con los empresariales.

Con respecto a Estados Unidos, su hegemonía de posguerra reforzó su preponderancia económica y su liderazgo dentro del mundo occidental, empero, con la primera crisis mundial del petróleo en 1973-1974, vio tambalear la estabilidad económica con que hasta ese momento había contado. Por supuesto que esta crisis también afectó a Japón, aún más porque es un país que depende de la importación de energéticos, no obstante, la estrategia que este país llevo a cabo le permitió mantener altas tasas de crecimiento y de inversión. Por su parte, Estados Unidos y los demás países occidentales a finales de la década de 1970 presentaron una desaceleración de su crecimiento económico.

Japón al ser un país con recursos limitados puso gran énfasis en la eficiencia de los mismos. En este sentido, con la crisis petrolera muchas industrias de alto consumo energético tuvieron que cerrar o reestructurarse, se experimentó un ahorro del trabajo y un incremento en la productividad que fueron posibles gracias a una transformación de los procesos productivos en las fábricas. Así mismo, se seleccionaron las industrias que el gobierno consideró como sectores estratégicos y se les protegió de la

competencia externa, además, se destinaron mayores recursos a la investigación de tecnologías innovativas y se desarrollaron productos con alto nivel científico.

Gran parte del éxito que tuvo Japón en su estrategia frente a las crisis petroleras se atribuyó a su modelo de producción flexible, el cual consiste en un mejoramiento continuo del producto (*kaizen*) que se traduce en mejor calidad y menor costo. Dicho modelo productivo desplazó al modo de producción en masa que hasta antes de la década de los años setentas había tenido un gran éxito para las empresas americanas y en general para Occidente.

La política comercial japonesa hizo hincapié en exportar al mercado estadounidense y a las zonas avanzadas de la economía global productos con alto valor agregado, así también, en la restricción de las importaciones. En este sentido, el mercado japonés era poco abierto porque las industrias que eran consideradas estratégicas primero tenían que alcanzar cierto grado de desarrollo antes de liberalizarlas y entrar a la competencia.

La superioridad económica de Japón sobre Estados Unidos, los productores comenzaron a sentirla a partir de 1960 y 1970 y no sólo fue en una industria, para 1980, los japoneses amenazaban la existencia de varias de ellas, incluyendo la de los automóviles, el acero y televisores. Lo anterior ocasionó que se llegara a pensar que el cambio industrial que estaba experimentando Japón podría hacer perder a Estados Unidos la posición de potencia económica más grande del mundo.

Cabe señalar que las dos crisis petroleras afectaron dramáticamente a la industria automotriz internacional, sin embargo, desde la crisis de 1973, los productores japoneses tomaron las medidas necesarias para contrarrestar los efectos haciendo autos eficientes en combustible. Estos autos al igual que en Japón cubrieron las necesidades de los consumidores americanos y de esta forma fue como a finales de la década de los setentas se posicionaron de un importante segmento del mercado automotriz americano.

Una de las propuestas públicas de mayor impacto para solucionar el problema automotriz americano se dio en la primavera de 1980 cuando el sindicato de trabajadores automotrices pidió que se construyeran plantas de ensamble japonesas en territorio estadounidense con el fin de generar empleos, empero, la industria automotriz japonesa rechazó la propuesta de inversión extranjera directa porque ninguna

empresa deseaba empezar a construir autos en un ambiente cultural y legal radicalmente diferente al suyo.

En este sentido, las décadas de los setentas y ochentas constituyen años de fricciones comerciales y de negociaciones intensas entre Japón y Estados Unidos. De esta manera es que surgieron nuevas formas de protección para los productores americanos de las importaciones japonesas, ejemplo de ello fueron los acuerdos de limitación voluntaria de las exportaciones.

El esfuerzo de la administración Reagan en 1981 para inducir al gobierno japonés de implementar un programa de restricción voluntaria de las exportaciones de automóviles, conllevó a un sin número de caminos, el gobierno americano buscaba protección para la industria nacional de la intensa competencia extranjera. La decisión que se tomara, así como los procesos políticos en torno al tema, tenían que calmar la tensión a la que se estaba enfrentando la industria automotriz y al mismo tiempo, no violar los principios del libre comercio cuya creencia se encontraba en su punto máximo.

En relación con lo anterior, se persuadió al gobierno de Japón para demostrar un comportamiento internacional “responsable” que se tradujo en la toma de acciones para una inmediata, voluntaria y substancial reducción en las exportaciones de autos de pasajeros a Estados Unidos por un periodo de tiempo “razonable”. Durante las negociaciones, el equipo del presidente Reagan informó al Ministro Ito que no se estaba buscando un acuerdo formal, sino un acuerdo voluntario en el que ambas partes pudieran expresar sus intereses en base a una promesa de cooperación. Esto se basó en el hecho de que un acuerdo de restricción comercial en automóviles efectuado de gobierno a gobierno, no sería una opción viable debido a que al no haberse encontrado un daño bajo la cláusula de escape, faltaban bases legales. Por ello, la mejor opción fue una restricción estrictamente voluntaria.

La respuesta japonesa a la propuesta americana fue que el primero de mayo de 1981 el gobierno de Japón limitaría voluntariamente el número de automóviles que exportaba al mercado americano. Aunque los japoneses fueron empujados a realizar esta acción, técnicamente se consideró como voluntario.

Al corto plazo, la eficacia del acuerdo consistió en que los empleos en peligro de desaparecer dentro de la industria automovilística estadounidense fueron protegidos, sin embargo, los consumidores se vieron afectados puesto que tuvieron que pagar un precio mayor al adquirir un automóvil.

Pese a los logros del acuerdo, en el largo plazo, los resultados que se esperaba obtener no fueron satisfactorios para Estados Unidos, no obstante, la relación bilateral entre ambos países ha seguido el camino de la diplomacia y la cooperación como la forma utilizada para la solución de sus diferencias en materia comercial.

Es a partir de este razonamiento que surge la hipótesis general de este trabajo acerca de que la cooperación internacional tiene como amplio propósito fortalecer las relaciones entre Estados suponiendo que estas mismas, en su contexto comercial, promueven el conflicto derivado de un desajuste de intercambio.

A lo largo de la presente tesis se conocerá la importancia de la cooperación internacional para el fortalecimiento de las relaciones internacionales, considerando el caso del acuerdo de limitación voluntaria de las exportaciones de automóviles japoneses a los Estados Unidos. También se conocerá la relación comercial bilateral entre Estados Unidos y Japón durante las décadas de 1970 y 1980 porque, en estos años se generó un severo desequilibrio comercial entre ambos países, en el que Japón acepta un acuerdo de limitación voluntaria con el propósito de fortalecer la relación bilateral. Así mismo, se conocerá la importancia de la balanza de pagos como origen de conflicto internacional explicando las posibles causas del desequilibrio comercial. Finalmente, se analizará la respuesta estadounidense ante su desequilibrio comercial externo y de la misma forma, se analizará la respuesta japonesa que promueve un mejoramiento de sus relaciones internacionales ante el espíritu de la respuesta comercial norteamericana de implementar un acuerdo de carácter “voluntario”, es decir, informal.

Para lograr tal propósito la tesis se divide en tres capítulos. En el capítulo I se hace referencia a la cooperación dentro del marco de las relaciones internacionales, especialmente en la solución de los conflictos comerciales. Se retoman diferentes conceptos de la negociación tomando en cuenta que es un valioso instrumento de la cooperación, se explica las diferencias que existen entre la negociación japonesa y la estadounidense. Así también, se explica la balanza de pagos y la manera en que el saldo se convierte en un motivo de conflicto comercial. Por último, en los anexos se incluye una entrevista

referente a la estrategia japonesa en la negociación y un estudio del *Hudson Institute* sobre el paradigma que Occidente tiene de la cultura del pueblo japonés.

En el capítulo II se hace una breve descripción de la historia japonesa y su papel clave en el desarrollo económico del Japón moderno. También se explica la importancia que tiene el factor *kaizen* dentro de la vida cotidiana de los japoneses y dentro de su sistema productivo llamado flexible, así mismo, se enfatiza la relevancia del sistema de producción justo a tiempo, cuyo origen comenzó a tener mayor trascendencia para Occidente posterior a la Segunda Guerra Mundial y finalmente, se contó con una entrevista referente al modelo de producción japonés y al mejoramiento continuo.

En el capítulo III se aborda el acuerdo de limitación voluntaria de las exportaciones de automóviles japoneses a los Estados Unidos. Para ello se hace referencia a la rápida recuperación económica experimentada por Japón en la posguerra y como se va gestando la fricción comercial entre Japón y Estados Unidos, así mismo, se señala la respuesta americana ante el desequilibrio comercial ocasionado por un saldo negativo en su balanza de pagos y las medidas que tomó la administración Reagan al dificultarse la toma de acciones legales ante la falta de pruebas que demostraran daños ocasionados a la industria automotriz, optando así por un acuerdo informal, es decir, voluntario. Finalmente, también se conoce la respuesta japonesa ante la propuesta americana y la importancia que tuvo en el mantenimiento de la relación bilateral cooperativa. Así también, se anexan documentos que muestran partes de las negociaciones llevadas a cabo entre ambos países.

Por otra parte, quiero agradecer a las embajadas de Estados Unidos y Japón, así como, a la Fundación Japón en México y a los señores Yoshie Tasuku, Tagawa Hiroyuki y Fukuda Ryosuke, por el apoyo que me brindaron en la recopilación de información para este trabajo.

1. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LAS RELACIONES INTERNACIONALES.

Las relaciones internacionales son una moneda de dos caras: la del conflicto y la de la cooperación. La primera se presenta de manera casi natural, espontáneamente el gran reto del futuro es construir la segunda, que parece ser la única vía posible de una estabilidad mundial duradera.

Soledad Loeza.

1.1 Definición de cooperación internacional.

El contexto internacional que caracterizó a las relaciones internacionales después de la Segunda Guerra Mundial se inclinó hacia una mayor interdependencia y liberalización de los procesos económicos, políticos y sociales. Así mismo, se ha experimentado una mayor interacción entre las naciones que facilita la toma de acciones conjuntas para la solución de las controversias internacionales.

Indudablemente esta interdependencia como resultado de la globalización ha cambiado las relaciones entre los países desarrollados y en desarrollo. Estos cambios se desenvuelven en diversos ámbitos, por ejemplo, como resultado de las ventajas comparativas y de los procesos productivos económicos (ya que cada país y región presenta marcadas diferencias) se han producido fricciones comerciales ocasionadas por un saldo negativo en la balanza comercial del país afectado. Empero, en la mayoría de los casos, este tipo de conflictos comerciales se han solucionado por medio de la negociación como instrumento de la cooperación internacional.

La cooperación internacional es reconocida como un importante elemento de cohesión en las relaciones internacionales. En su acepción más amplia, la cooperación internacional es entendida como la interacción creativa entre los Estados, la promoción del diálogo y el acercamiento para resolver problemas comunes a partir del entendimiento y no del enfrentamiento¹.

¹Alfredo Pérez Bravo. **Cooperación Técnica Internacional. La Dinámica Internacional y la Experiencia Mexicana.** P.N.U.D., S.R.E., Ed. Porrúa, 1998, p.19.

Así entendida, la cooperación internacional ha sido en la segunda mitad del siglo XX uno de los factores centrales en la construcción tanto de instituciones multilaterales como de vínculos de carácter bilateral, subregional y regional².

La realización de la cooperación internacional en la esfera política tiene como resultado el fortalecimiento de la paz y seguridad internacional, así como el enfoque coordinado de problemas que afronta la comunidad internacional. Por ello, los mecanismos de diálogo político y concertación son con frecuencia denominados foros de cooperación³.

Ahora bien, la palabra cooperación proviene de *opero*, *-are*; *operor*, *-ari*: obrar, trabajar, hacer, y de *cum*: con, juntamente, obrar conjuntamente, colaborar; es decir, obrar juntamente con otro. En términos generales, la cooperación significa la acción conjunta de dos o más partes para la consecución de objetivos comunes⁴. En este sentido, implica la concertación y la realización de acciones de por lo menos dos participantes, ya sean individuos, comunidades, instituciones; provincias, estados, regiones de un país o varios países u organismos internacionales, con objetivos comunes y en busca de un beneficio relativo para los mismos⁵.

Según Rafael Calduch, por cooperación internacional se entiende toda relación entre actores internacionales orientada a la mutua satisfacción de intereses o demandas, mediante la utilización complementaria de sus respectivos poderes en el desarrollo de actuaciones coordinadas y/o solidarias⁶.

Así, podemos decir que la cooperación internacional se da cuando las partes cooperantes son países u organismos internacionales o cuando se trata de instituciones que se encuentran en países distintos. La cooperación internacional comprende innumerables operaciones, situadas a su vez en varios campos de la política internacional, tanto en los ámbitos político, económico, social, etc.; es decir, su campo de acción es ilimitado⁷.

²**Idem.**

³**Idem.**

⁴Martín Alonso. **Enciclopedia del Idioma**. 3 Tomos, Ed. Aguilar, México, 1988, p.1213. En Ernesto Soria Morales. **La cooperación internacional para el desarrollo y la política mexicana**. Tesis, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1999, p.13.

⁵**Idem.**

⁶Rafael Calduch Cervera. **Relaciones Internacionales**. Ediciones de las Ciencias Sociales, España, 1991, p.88.

⁷Ernesto Soria Morales. **op. cit.**, p.13.

Según Holsti los elementos o fases que configuran una relación de colaboración internacional son los siguientes⁸:

- La percepción de que dos o más intereses, valores u objetivos, coinciden y pueden ser alcanzados, promovidos o satisfechos por ambas partes de modo simultáneo.
- La percepción o expectativa de una de las partes de que la actuación seguida por la(s) otra(s) parte(s), en orden a lograr sus objetivos, le ayuda a realizar sus propios intereses o valores.
- La existencia de un acuerdo (expreso o tácito) sobre los aspectos esenciales de las transacciones entre dos o más actores, con objeto de alcanzar sus objetivos comunes o coincidentes.
- La aplicación de reglas o pautas que dominarán las futuras transacciones con vistas a cumplir el acuerdo.
- El desarrollo de las transacciones para cumplir el acuerdo.

Cabe puntualizar que las relaciones de cooperación internacional varían dependiendo de las asimetrías en las capacidades, de las necesidades u objetivos y de los cooperantes que participen. O sea que, la cooperación entre dos países desarrollados como es el caso entre Estados Unidos y Japón no podrá ser la misma que entre Estados Unidos y México.

En este sentido, existen dos formas de colaboración dentro de la cooperación internacional. A la primera de ellas se le denomina horizontal o cooperación norte-norte y sur-sur. Se lleva a cabo cuando los cooperantes se encuentran con un grado similar de desarrollo económico y capacidades similares, pueden ser países desarrollados o países en desarrollo. Sin lugar a dudas, en este tipo de colaboración prevalece un compromiso similar para las partes, los recursos que se aportan también son similares, y por ende, la colaboración suele ser más equitativa⁹. Un ejemplo de este tipo de cooperación es el que se da entre Japón y Estados Unidos.

⁸Holsti K. J.Rafael en Calduch Cervera. **op. cit.**, pp.88-89.

⁹Para más información consultar a Ernesto Soria Morales. **op. cit.**, pp.15, 16, 24, 57,58.

La segunda forma de colaboración en la cooperación internacional se realiza cuando los actores cooperantes tienen asimetrías en el grado de desarrollo económico y diferencias en sus capacidades, se le llama cooperación vertical o cooperación norte-sur. Generalmente este tipo de cooperación se da entre países desarrollados y en desarrollo. La característica fundamental es que la colaboración es asimétrica¹⁰. Un ejemplo de esta cooperación es la que se da entre Estados Unidos y México.

Partiendo del supuesto de que la cooperación incluye diversos tipos y modalidades de colaboración, en la práctica, éstas pueden ser clasificadas de la siguiente manera¹¹:

1. De acuerdo a las áreas en las que se pretenda colaborar, la cooperación puede ser política, económica, social, cultural, etc.; en fin, en todos los campos en los que se desarrollan las relaciones internacionales; a su vez estos tipos de cooperación pueden combinarse y constituir formas más complejas de colaboración. Así encontramos subtipos de cooperación como la militar, judicial, financiera, comercial, técnica, científica, educativa, etc.
2. De acuerdo al número de partes involucradas, puede ser bilateral (entre dos actores), y multilateral (entre más de dos actores).
3. De acuerdo a la naturaleza de los actores, puede ser cooperación interestatal (referente a los estados), cooperación interorganizativa (referente a las organizaciones intergubernamentales), cooperación trasnacional (referente a los actores trasnacionales como las empresas trasnacionales y organizaciones no gubernamentales) y cooperación combinada (entre actores pertenecientes a diversas categorías)¹².
4. De acuerdo a las formas de cooperación puede ser cooperación informal (es decir, se desarrolla a través de cauces de actuación que no requieren la existencia de alguna norma de estructura orgánica internacional) y la cooperación orgánica (se desarrolla mediante el funcionamiento de una estructura orgánica internacional con carácter estable, bien sea una organización, una comisión o una conferencia)¹³.

¹⁰**Idem.**

¹¹Ernesto Soria Morales. **op.cit.**, p.14.

¹²Calduch Cervera. **op. cit.**, p.91.

¹³**Ibid.**, p.90.

5. Tomando en cuenta el nivel de desarrollo de las partes, puede ser vertical (actores con diferencias en su grado de desarrollo económico) y horizontal (actores con un grado similar de desarrollo económico).

Dentro de la cooperación internacional, uno de los instrumentos con mayor relevancia en la solución de los conflictos internacionales es el de la negociación. Mediante esta se puede llegar a acuerdos que satisfagan los intereses de los actores afectados a través del entendimiento y el diálogo, es decir, de forma pacífica. En el ámbito económico impulsa las relaciones e intercambios comerciales, así como, el acceso a nuevos mercados. Paralelamente, mejora la calidad del diálogo político internacional y las relaciones en general entre los países se ven favorecidas.

1.2 El papel de la negociación en la cooperación internacional.

1.2.1 Definición de negociación.

En el marco de la globalización económica, fenómeno que ha caracterizado en los últimos años al escenario internacional, las negociaciones internacionales se han convertido en uno de los temas que mayor interés ha despertado. Esto debido a la trascendencia de los temas que recientemente han estado sujetos a procesos de negociación. Las negociaciones internacionales, así, han adquirido una estratégica importancia en la evolución de los fenómenos y la problemática internacionales. En el caso de las negociaciones en el campo económico, éstas han adquirido una relevancia sin precedentes, sobre todo en el caso de países que han otorgado alta prioridad a la consecución de sus objetivos de desarrollo y crecimiento económico, a su vinculación económica con el exterior, en la que necesariamente la negociación se constituye en un instrumento insustituible¹⁴.

Por consiguiente, se entiende que la negociación es “(...) *l'activité dans laquelle deux protagonistes s'efforcent d'obtenir la meilleure part dans le no man's land qui sépare leurs intransigeances réciproques (...)*”¹⁵. Así mismo, Fred Charles Iklé la define como “un proceso en el que se pretende alcanzar un acuerdo en busca de un interés común cuando existe un conflicto de intereses”¹⁶.

Por su parte, la negociación internacional ha sido definida como “un modo de regular los conflictos, de contratar acuerdos bilaterales y multilaterales y establecer las reglas internacionales”¹⁷. Lucía Irene Ruiz Sánchez señala que la negociación es “un proceso en el que se relacionan, por la vía pacífica dos o más sujetos del derecho internacional para establecer o modificar una situación y llegar a un acuerdo que, en la mayoría de los casos, debe ser aceptable para todos”¹⁸. En este sentido, Javier Zarco Ledesma enuncia que es “el proceso de interacción mutua a través de la cual los gobiernos, los organismos internacionales y los particulares intentan solucionar en forma pacífica situaciones de

¹⁴Javier Zarco Ledesma. **Comentarios sobre las negociaciones económicas internacionales**. En Lucía Irene Ruiz Sánchez (coord.). **Las negociaciones internacionales**. Archivo Histórico Diplomático S.R.E., México, (2a. ed.), 1995, p.101.

¹⁵“La actividad en la que dos protagonistas se esfuerzan por obtener la mejor parte en el *no man's land* que separa sus intransigencias recíprocas” (Traduc. propia). En Christoph Dupont. **La négociation. Conduite, théorie, applications**. Ed. Dalloz, Paris, 1991, p.11.

¹⁶Fred Charles Iklé. **How nations negotiate**. Ed. Harper & Row, New York, 1964, pp.3-4.

¹⁷Demazyk. **Enciclopedia Mundial de Relaciones Internacionales**. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1976, p.202.

¹⁸Lucía Irene Ruiz Sánchez (coord.). **op. cit.**, p.16.

conflicto, tratan aspectos de interés común, y asuntos que combinan elementos de conflicto y de interés mutuo”¹⁹. Finalmente Betzi Mejía Priante precisa que “la negociación internacional es un proceso pacífico en el que dos o más sujetos del derecho internacional interactúan, ya sea por la existencia de un conflicto o la necesidad de cooperación, con miras a modificar o establecer una situación en base a un compromiso respetado por las partes”²⁰.

Cabe señalar que como parte de la negociación internacional se encuentra la negociación interestatal cuya singularidad se centra en las relaciones entre los Estados. Betzi Mejía señala que esta es “un proceso pacífico en el que interactúan dos o más Estados cuando existe un conflicto o se busca cooperación teniendo como finalidad el establecimiento o modificación de una situación existente”²¹. Susana Chacón la define como “un mecanismo, un instrumento que se utiliza en la solución de los conflictos (o la búsqueda de cooperación) pero que no sustituye a la política de un país, ni trasciende las divisiones de un sistema internacional heterogéneo. Traduce una relación de fuerzas. Como mecanismo es indispensable, pero limitado, no podría garantizar la resolución de conflictos o de compensar la ausencia de un sistema internacional equilibrado y coherente. Muy difícilmente un mecanismo técnico sustituye a la voluntad de los hombres”²².

Podemos decir entonces que la negociación internacional es compleja y cambiante, cuyos procesos se han internacionalizado en la actualidad y por ende, la familiaridad con culturas ajenas es cada vez más frecuente. Por esta razón, la falta de conocimiento y comprensión de las diferentes costumbres producen errores de alto costo en la comunicación que entorpecen el camino para llegar a la cooperación.

¹⁹Javier Zarco Ledesma. **Comentarios sobre las negociaciones económicas internacionales**. En Lucía Irene Ruiz Sánchez (coord.). **op. cit.**, p.108.

²⁰Betzi Mejía Priante. **La negociación interestatal, aspectos teóricos y prácticos**. Tesis, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1995, p.4.

²¹Betzi Mejía Priante. **op. cit.**, p.15.

²²Susana Chacón. **Elementos introductorios al estudio de la negociación**. En **México Internacional**. México. Año. 5. Núm. 56. abril 1994. p.9.

1.2.2 La negociación japonesa.

1.2.2.1 El choque cultural.

Como anteriormente se señaló, las negociaciones internacionales son de carácter intercultural, razón por la que resulta muy importante conocer a la otra (s) parte (s) con la (s) que se va a negociar, es decir, entender lo que significan sus palabras y acciones. De esta forma, las negociaciones internacionales resultan más afables y se mejora la buena voluntad internacional.

En base a esta idea, llevar a cabo negociaciones con naciones culturalmente opuestas como es el caso entre Estados Unidos y Japón, implica que ambos tengan el mayor conocimiento de los factores fundamentales que afectan a la negociación. Por lo general, la cultura del pueblo japonés resulta desconocida para Occidente y viceversa. En una negociación, esto fricciona la relación de entendimiento y cordialidad, obstruyendo en el plano externo a la cooperación internacional.

La negociación japonesa esta ampliamente influida por factores culturales y, la mayoría de estos no se practican en Occidente. De igual forma muchos valores y prácticas occidentales no son ejercidas en Japón e incluso algunas pueden resultar ofensivas para los japoneses; de este razonamiento es que surge la trascendencia de la cultura.

1.2.2.2 Las negociaciones entre japoneses.

Dentro de la sociedad japonesa, la negociación en el sentido occidental, es decir, orientada hacia la mentalidad mercantilista es vista con cierto desdén. En la vida cotidiana los japoneses tienen muy poca experiencia de regateo y evitan las discusiones.

Es un hecho que a los japoneses no les gustan las negociaciones entre ellos. Una negociación tiene connotaciones desagradables de confrontación que deben evitarse siempre que sea posible. El instinto japonés lo lleva a tratos que se hacen en privado, en base a un toma y daca, armonía e interés a largo plazo²³.

²³Rober M. March. **El Negociador Japonés. Estrategias y tácticas para negociar con los japoneses.** Traduc. Antonio Eroles Gómez, Panorama Editorial, México, 1992, p.17.

Empero, el japonés ejerce influencia sobre los demás para lograr sus objetivos mediante el empleo de sugerencias sutiles (especialmente cuando el que las hace tiene un rango laboral o estatus mayor), de un intermediario como interlocutor o incluso, mediante la súplica.

Dependiendo de la situación se elegirá a la maniobra más conveniente. Cabe señalar que lo anterior se acepta en su totalidad debido a que existe una gran confianza entre las partes y no se hace necesario discutir las cuestiones financieras ni los detalles. Es por ello que generalmente los japoneses no usan contratos o facturas debido a que los acuerdos establecidos se rigen en torno a la confianza.

1.2.2.3 Las costumbres japonesas en la negociación.

La negociación estilo japonés y el servicio a los clientes reflejan los valores y costumbres muy inherentes a su cultura. Toda cultura tiene dos facetas: una ideológica, que constituye una versión utópica de la misma y sus ideales más elevados; y otra que refleja la realidad de las cosas. La faceta ideológica de la cultura japonesa enfatiza el servicio, los favores y pequeñas gentilezas, destaca la bondad y la virtud como valores que deben imitarse, y tiene en alta estima la sugerencia indirecta y el conocimiento intuitivo de las cosas. No obstante, en la realidad, el Japón es una sociedad en la que, comparada con los países occidentales, el ejercicio del poder tiene un papel preponderante en el comportamiento, mientras que la argumentación persuasiva resulta menos importante²⁴.

El ideal occidental común de un comunicador persuasivo (aquel que es muy hábil para exponer puntos de vista, que contrarresta objeciones con una gran oratoria y que es un extrovertido energético) será considerado por muchos japoneses como superficial y falta de sinceridad²⁵. Los japoneses aprenden en su cultura que la vaguedad de una discusión es una virtud. Aprenden a involucrar a otros, a escuchar sus razones y, cuando ya no existen desacuerdos importantes, a llegar a una decisión. Resulta muy interesante que no parece haber alguien en particular que tome la decisión final, sino que simplemente “sucede”. En cuanto a la involucración personal de un japonés, mientras permanezca en silencio, proyectará una impresión favorable y se creará que está meditando profundamente el problema²⁶.

²⁴Rober M. March. **op. cit.**, p.25.

²⁵Para mayor información del negociador occidental ver a Rosa María Garza Mouríño. **¿Negociando con americanos? Conózcalos primero y vaya a lo seguro.** McGrawHill, México, 1995, p.27.

²⁶Rober M. March. **op. cit.**, p.18.

Uno de los métodos más típicos para resolver o evitar disputas tanto en el trato cotidiano entre japoneses y como en negociaciones a nivel internacional es la estrategia conocida por el nombre de *naniwabushi* ²⁷.

El naniwabushi es un acto artístico, premeditado y calculado y en Japón produce resultados. Mientras más trágica y conmovedora sea la historia, tanto más fácil será para el japonés que la escucha olvidar los contratos y compromisos. Las personas que no ceden o muestran compasión en dichas circunstancias, adquieren el estigma de frías y mercenarias²⁸.

La estrategia *naniwabushi* primeramente se inicia con las generalidades del asunto, le sigue un relato dramático de la crisis, y se concluye con una súplica angustiada acompañada melodramáticamente de las consecuencias funestas que se producirán de negarse la petición.

En este sentido se puede decir que, el *naniwabushi* es el drama de la lucha heroica de cualquier hombre por lograr un éxito moderado, ante las reglas inexorables de la sociedad y la intensidad de la competencia de sus semejantes. Pero al mismo tiempo, el japonés en su calidad de héroe, comprende los sufrimientos de los demás y los hace suyos, reaccionando compasivamente como un hombre de honor²⁹.

Por otra parte, existen diversas costumbres mediante las cuales los japoneses ejercen influencia directa o indirectamente a la hora de negociar, las más comunes son: la conciencia, el *nemawashi*, y la prerecompensa, entre otras.

La conciencia: Los japoneses se ven a sí mismos como “pueblo motivado por la conciencia”³⁰. Es la forma ética con que debe comportarse todo individuo. Generalmente, la conciencia simplifica el proceso de negociación puesto que si se apela a ella inmediatamente hay una reacción justa.

²⁷En este sentido, el científico político norteamericano Michael Blaker escribió sobre el estilo de negociar de los japoneses en las relaciones diplomáticas internacionales y encontró un lenguaje lleno de súplicas en las últimas etapas de las negociaciones. Para más información revisar Rober M. March. **op. cit.**, p.27.

²⁸Rober M. March. **op. cit.**, p.26.

²⁹**Ibid.**, p.27.

³⁰**Ibid.**, p.30.

Nemawashi: Mediante esta costumbre se sondea de forma informal las ideas de la otra parte antes de hacer una propuesta en forma, de esta manera, la propuesta final tendrá más aceptación. El *nemawashi* se utiliza tanto en la vida personal como en los negocios.

Prerecompensa: La prerecompensa puede considerarse como una estrategia clave de socialización infantil y de obligaciones adultas en las organizaciones. Da origen a sentimientos de deuda y de recompensar o saldar la deuda cuando se necesite³¹.

Anteriormente se señaló que el ejercicio del poder tiene un papel preponderante en el comportamiento de la sociedad japonesa. En este sentido, es verdad que el pueblo japonés está lleno de valores éticos muy fuertes que influyen en su conducta, pero también es verdad que el pueblo nipón es un pueblo guerrero, y en base a esto, sus estrategias y negociaciones también se encuentran impregnadas de filosofías orientales de guerra³² como es el caso del estratega militar chino Sonshi (Sun-tzu).

Los siguientes axiomas son algunos de los más importantes³³:

- La estrategia óptima es la destrucción psicológica del enemigo. Su derrota militar es una estrategia secundaria.
- La táctica del guerrero debe ser el engaño. La clave del éxito consiste en capitalizar la habilidad para hacer lo inesperado y dar la apariencia de no estar preparado³⁴.

1.2.2.4 El punto de vista japonés acerca de los contratos.

Así como no les agrada sentar precedentes o hacer compromisos inalterables, a los hombres de negocios japoneses no les es grato firmar contratos detallados y restrictivos. Ningún convenio es conclusivo ya que las circunstancias cambian y ellos quieren cambiar de acuerdo con ellas. Prefieren un arreglo flexible basado en la sinceridad y la buena voluntad, es decir, uno que los deje en libertad de cambiar los acuerdos de la relación según lo requiera la situación. El poder obligatorio de este tipo de

³¹**Idem.**

³²Para más información sobre este tema revisar a Thomas Cleary. **El arte japonés de la guerra. El Bushido en la política y la economía del Japón actual.** Traduc. Alfonso Colodrón, Ed. EDAF, Madrid, 1996, pp.199.

³³Rober M. March. **op. cit.**, p.33

³⁴Con respecto a este axioma, existe un dicho japonés: “Los halcones astutos, ocultan sus garras hábil y elegantemente”. “*Noo aru take wa tsume o kakusu*”.

contrato está determinado por la cantidad de “mutua comprensión”, de buena voluntad y sinceridad demostrada por ambas partes. Estas características las consideran los japoneses como algo fundamental en las relaciones de negocios³⁵.

En este sentido, los contratos orales aún se encuentran vigentes pues los japoneses aún le asignan un alto valor a sus reputaciones públicas, de hecho, efectúan transacciones de millones de dólares basadas solamente en acuerdos verbales. Lo anterior se traduce en que el cimientto de cualquier trato o negocio es la relación personal porque el aspecto ético vale más que el legal.

Por esta razón es que resulta poco frecuente (a diferencia de Estados Unidos) que haya abogados al momento de firmar o llegar a un acuerdo entre las partes. Cabe señalar que cuando surge un problema, mientras los americanos se enfrascan en largas soluciones legales, los japoneses antes que nada piensan en una conciliación, posteriormente en una profunda disculpa y finalmente en corregir el error para no volver a cometerlo.

1.2.2.5 El sistema de la familia en Japón.

Desde tiempos remotos, las vidas de los japoneses han estado guiadas por relaciones personales verticalmente estructuradas en el seno de la familia, con sus vecinos, con su clan, con otros clanes y por último con el poder gobernante general. Por esta razón es que los hombres de alto rango tienden a creer que una compañía debe gobernarse como una familia numerosa en la cual el presidente es a la vez madre y padre de los empleados. De la misma forma, se espera que los empleados trabajen para el mutuo beneficio de ellos mismos, de la compañía y de Japón³⁶.

En un sistema de negocios de estructura vertical, las decisiones individuales no tienen peso alguno, en general, la toma de decisiones³⁷ se lleva a cabo de manera comunal con la aprobación unánime de la

³⁵Boye de Mente. **Cómo Hacer Negocios con los Japoneses**. Traduc. Guadalupe Meza Staines, McGraw-Hill/Interamericana de México, México, 1992, p.49.

³⁶Boye de Mente. **op.cit.**, pp.29-31.

³⁷En este sentido, el sistema es más bien un proceso de confirmación/autorización. El gestor de la idea redacta una proposición en un formulario, el *ringi-sho*. Se la hace circular entre todos los individuos afectados, para su revisión y confirmación mediante la rúbrica con su sello (*banko*) en el documento. A continuación se envía a la gerencia para su aprobación final o en algunos casos, para su veto. Con este sistema de toma de decisiones, los empleados de todos los niveles pueden tener participación en las decisiones que afecten su bienestar. Para más información ver Arthur M. Whithill. **La gestión empresarial japonesa, tradición y transición**. Traduc. Inés Taulís, Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile, 1994, p.201.

gerencia. Normalmente, para llegar a un acuerdo en Japón se toma más tiempo que el que se necesita en Occidente.

La mayoría de los hombres de negocios japoneses se identifican estrechamente con su gobierno. Consideran que sus intereses y los del gobierno son esencialmente los mismos, por lo tanto, esperan que el gobierno ejerza un control considerable sobre su industria. A menudo es imposible detectar alguna diferencia entre la política y las acciones de las principales empresas industriales y la política y las acciones del gobierno; ambos están tan íntimamente relacionados en el aspecto financiero que, para todo fin práctico, no existe ninguna diferencia³⁸.

La relación tan estrecha que existe entre los intereses de los individuos, las empresas (principalmente las grandes compañías comerciales) y el gobierno japonés, hacen que su economía y su comercio se fortalezcan. Por esta razón es que, el acceso de fuerzas externas que pretendan influir en el país según sus propios intereses, en gran medida se dificulta.

1.2.3 La negociación estadounidense.

1.2.3.1 Las costumbres americanas en la negociación.

Como se ha señalado, en el plano mundial vamos a encontrar culturas muy herméticas, y otras más o menos abiertas y tolerantes a las culturas ajenas. En el caso de los americanos podemos decir que, a partir del papel de liderazgo que ha desempeñado su país en el ámbito occidental, sus ciudadanos viven convencidos de que sus reglas de comportamiento son las únicas válidas. Desde luego, reconocen la existencia de diferencias, pero en su escala de valores, las suyas son mejores que todas³⁹.

³⁸**Ibid.** p.37.

³⁹Rosa María Garza Mouriño. **¿Negociando con americanos? Conózcalos primero y vaya a lo seguro.** McGrawHill, México, 1995, pp.132-133.

Sin embargo, últimamente se ha avanzado en la búsqueda de la diversidad, la tolerancia hacia todas las culturas, y el respeto y valoración de las diferencias. Esta filosofía es el resultado de la lucha de las distintas etnias que habitan aquel país, por ganarse un lugar respetable en su sociedad. Aunque es incipiente, poco a poco ha propiciado la apertura y la tolerancia entre los americanos⁴⁰. Empero, existen ámbitos en donde el comportamiento americano aún no es tan abierto y los negocios es uno de ellos.

Hablamos, en suma, de una enorme nación con extraordinaria diversidad étnica y religiosa, cuya experiencia de convivencia mutua, siendo diferentes, los ha llevado a compartir una moral sostenida sobre los valores esenciales de la libertad, la democracia, el individualismo y el derecho a la privacidad. Estos valores y aspiraciones se expresan en el mundo estadounidense de los negocios, así como sus costumbres, sus creencias, preferencias, gustos y expectativas⁴¹.

Pues bien, desde el punto de vista de la cultura del trabajo, dentro de Estados Unidos encontramos cinco grades regiones⁴²:

1. Comunidades muy tradicionales, conservadoras y casi aristocráticas en la zona del Atlántico Este.
2. Grupos acostumbrados al trabajo duro en la región del Medio Oeste, también conocida como “la canasta de pan”.
3. Sociedades abiertas, informales, imaginativas y audaces, con una fuerte concentración de inmigrantes nacionales e internacionales en la costa oeste.
4. En el sur, conglomerados en donde conviven escasas empresas con gran poder económico y grupos de pocos recursos con orientación agrícola y tradiciones arraigadas, así como importantes actividades turísticas y población inmigrante.
5. En el suroeste, que abarca los Estados de Texas, Arizona, Nuevo México, Colorado y Nevada, encontramos una ética, más relajada en torno al trabajo y al aprovechamiento del tiempo, pero sus comunidades conservan altos niveles de vida.

⁴⁰**Idem.**

⁴¹Rosa María Garza Mouriño. **op. cit.**, pp.xiv-xv.

⁴²**Ibid.** pp.xvi-xvii.

Con respecto a sus prácticas y costumbres así como sus valores, los que mayor importancia tienen en la negociación son los siguientes⁴³:

- Valoran el pensamiento creativo e innovador; son pragmáticos, resolutivos, activos; su lealtad más importante es hacia sí mismos; son persistentes y tenaces.
- Se orientan ante todo a la acción; poseen un pensamiento analítico muy desarrollado, que se orienta a la resolución de problemas; piensan que cada persona controla su destino de acuerdo con la propia voluntad; practican una lógica fría y rigurosa, en donde no existe lugar para manifestaciones estéticas o sentimentales; en su razonamiento, las relaciones de causa-efecto son directas. No asignan crédito alguno a la casualidad o la suerte; consideran que la ambición personal es el motor más importante para llegar al éxito; tienden a considerar que las personas altas son quienes tienen mejores cualidades de liderazgo, porque la estatura es para ellos un símbolo de valores que más se aprecian en la esfera de los negocios. Esto es, poder, fuerza y competencia.
- Se enorgullecen de la eficiencia y precisión de sus empresas; los negocios no se mezclan con cuestiones emocionales o religiosas; desde el comienzo ellos siempre piensan en grande; desconfían de las teorizaciones y generalizaciones cuando no vienen acompañadas de datos; creen que en toda situación siempre existe una sola idea principal, a la que ellos denominan “el punto (*issue*)”, que como tal ha de estar presente en el pensamiento y en las acciones de la gente; para ellos un hecho es “todo aquel dato o información que puede ser verificado de manera empírica, cuantificado, medido y evaluado”; asumen como verdadero lo que puede probarse, y por encima de cualquier demostración, creen en los testimonios vivenciales, en lo que se ve y se toca; valoran la preparación y la capacidad de la gente, por encima de otras cualidades más subjetivas.
- Aprecian a las personas que poseen iniciativa y capacidad ejecutiva; no necesitan conocer físicamente a una persona para hacer negocios con ella; las situaciones de conflicto los estimulan; están más interesados en el aspecto técnico de una negociación que en establecer relaciones personales; ven con naturalidad la realización de evaluaciones y revisiones constantes en su ambiente de trabajo; trabajan en busca de soluciones y resultados, no de procesos; negocian siempre sobre el entendido de que alguien gana y alguien pierde; la competencia es la herramienta personal que

⁴³**Ibid.** pp.23-30.

utilizan cuando quieren lograr algo, conseguir un trabajo o un negocio. Durante el proceso de competencia, ellos están dispuestos a ser examinados una y otra vez para demostrar que son los mejores; procuran mejorar las cosas y no hurgar en errores pasados; aun cuando tienden a esperar resultados rápidos, acostumbran hacer planificación a largo plazo, asumiendo que cuentan con la estabilidad económica y política necesaria para ello; siempre tienen claridad en cuanto a la persona que toma decisiones dentro de una estructura. Según el grado de importancia de las decisiones a tomar, es la jerarquía de la persona encargada de aplicarlas; el liderazgo está relacionado con una jerarquía basada en el poder personal o carisma, antes que por otro factor como vejez, experiencia o estatus; el líder gana el respeto de los demás en la medida en que realiza logros y puede hacerse seguir por otros; delegan autoridad y capacidad de decisión en sus subordinados⁴⁴.

En una negociación, los americanos evitan tocar temas personales, prefieren entrar directamente al asunto y buscan rápidamente al líder de la otra parte. Así mismo, se inclinan por diálogos en los que todos tengan oportunidad de participar ya que gustan del intercambio de información y experiencias de manera directa y sintética.

Con respecto a su lenguaje no verbal, generalmente se muestran activos, extrovertidos y miran directamente a los ojos de su oponente. Por otro lado, desconfían de quienes no los ven a los ojos, no se sienten cómodos si hay silencios prolongados e interpretan como rechazo el hecho de que los brazos de sus interlocutores permanezcan cruzados, además, no confían en las personas que dan un débil apretón de manos.

Para los americanos el tiempo es tan valioso como el dinero⁴⁵ y por esta razón es que prefieren concretar con rapidez la negociación así como las relaciones necesarias para lograrlo, o sea que, tan pronto como se cumplen los objetivos, las relaciones terminan.

⁴⁴Los valores y practicas señaladas en este punto son los que presentan mayores diferencias con las costumbres japonesas.

⁴⁵Por ese motivo es que les agrada la puntualidad y la rapidez. Indiscutiblemente, para ellos “el tiempo es oro” y sólo se puede invertir o desperdiciar.

1.2.3.2 El punto de vista americano en los contratos.

La perspectiva de la sociedad americana siempre tiende a ser racional, científica, cuantificable. Además, respaldan sus argumentos con datos objetivos y evitan las generalizaciones. Los temas se desarrollan ágilmente punto por punto y los problemas se resuelven de manera analítica, ya que consideran que en la mayoría de los casos se puede llegar a una solución.

Siempre están dispuestos a hacer y a contestar preguntas, así como a resolver todo tipo de dudas. Estas características, en conjunto, los definen como individuos ágiles para tomar decisiones, orientados a la negociación y a la resolución de conflictos. Debido a su creencia en las reglas y leyes, tienen por costumbre buscar que todo acuerdo se defina abiertamente y quede siempre establecido por escrito bajo la forma de un contrato o acuerdo, que una vez firmado es inmutable⁴⁶. Por esta razón es que se considera que los americanos llevan a cabo una negociación de tipo inflexible que contrasta con la negociación japonesa⁴⁷.

En este sentido, los siguientes puntos juegan un papel trascendente⁴⁸:

- En el contexto de los negocios, el único tema que les interesa tratar es el negocio mismo, ya que negociar para ellos es como una especie de juego bélico que sirve para materializar algo. Por lo general, siempre ponen sus cartas bajo la mesa y discutir es una forma de competir que disfrutan, pues eso les da oportunidad de probarse a sí mismos.
- No son dados a grandes disertaciones o monólogos, a menos que estén haciendo una presentación. Por lo regular, la interacción es muy semejante a un juego de ping-pong, en el cual todos los participantes tienen un turno para “golpear la pelota”. Durante alguna presentación, ellos esperan que se les cuestione hasta llegar a la posición de tener que defender sus opiniones, además, esperan que la gente haga preguntas abiertamente y pongan a prueba al presentador. Esto quiere decir que afrontan las divergencias de manera directa.

⁴⁶Rosa María Garza Mouriño. **op. cit.**, p.78.

⁴⁷www.monografias.com/trabajos17/estilosdenegociación/estilosdenegociación.shtml

⁴⁸RosaMaríaGarza Mouriño. **op. cit.**, pp.81-86. Ver también www.ilustrados.com/publicaciones/epyzvuuleesrvzas.php

- Cuando alguien es demasiado serio o sigue algún ritual para interactuar, ellos desconfían, pues consideran que esa persona oculta algo, prefieren que se les hable con toda claridad y concisión, es decir, les agradan las respuestas tan directas y concretas como “sí” y “no”.
- Como son competitivos y buscan siempre conseguir el mejor trato, al fijar los términos de un negocio llegan a regatear un poco, hasta obtener el precio adecuado. Una vez establecido el compromiso, los acuerdos son para ellos incuestionables, no les agrada que después de lo pactado su interlocutor cambie de opinión. Cabe señalar que siempre formalizan un trato en el marco de un contrato detallado e inflexible en el que se han previsto todas las consideraciones necesarias; esto siempre queda establecido por escrito.
- Buscan comenzar el tuteo con rapidez, de hecho, no escriben los títulos de la gente cuando envían correspondencia y la comunicación escrita en los negocios tiende a ser austera y simple. Por otro lado, en la comunicación verbal, sea interpersonal o telefónica, los americanos esperan información concisa.

Existen muchas costumbres culturales de gran divergencia entre el pueblo japonés y el americano, que como se ha señalado en el capítulo, pueden dificultar el camino para llegar a una negociación que promueva la cooperación. En este sentido, la fricción comercial que se presentó en la relación bilateral durante las décadas de 1970 y 1980 desembocó en largas negociaciones, que en un principio, no concordaban con el paradigma propio de cada país sobre la solución del conflicto, ya que en resumidas cuentas, se debía a un saldo negativo en la balanza de pagos americana.

1.3 El saldo de la balanza de pagos como motivo de conflicto comercial.

1.3.1 La Balanza de Pagos.

1.3.1.1 Definición de la Balanza de Pagos.

Para poder comprender como el saldo se convierte en un motivo de conflicto comercial, es necesario comenzar a estudiar la balanza de pagos.

La balanza de pagos que es un instrumento de análisis macroeconómico se refiere al registro de todas las transacciones económicas entre los residentes de un país y residentes del resto del mundo durante un tiempo dado. Los residentes pueden ser personas, empresas y gobiernos⁴⁹.

Estas transacciones presuponen dos movimientos, uno como ingresos totales que se obtienen extraterritorialmente y otro como el total de gastos realizados en el exterior, ambos movimientos conforman la situación del país, respecto al resto del mundo la cual puede ser de equilibrio o desequilibrio⁵⁰.

En forma general, la balanza de pagos esta compuesta por la balanza comercial, balanza de servicios (que conforman la balanza de cuenta corriente) y la balanza de capitales. También existe un rubro que funciona como un ajuste denominado errores y omisiones.

1.3.1.2 La Balanza Comercial

La balanza comercial de mercancías es igual al valor de las exportaciones de bienes del país menos el valor de sus bienes importados durante un período dado (que generalmente es de un año)⁵¹. Es decir, expresa en forma monetaria la totalidad de las compras y de las ventas de mercancías.

⁴⁹ William A. McEachern. **Economía, una introducción contemporánea**. Traduc. Víctor Mena Alvear, International Thomson Editores, Cuarta Edición, México, 1998, pp.83 (micro) y 333 (macro).

⁵⁰ Charles P. Kindleberger. **Economía Internacional**. Editorial Aguilar, México, 1957, p.17.

⁵¹ William A. McEachern. **op. cit.**, p.83 (micro).

Cabe señalar que el tipo de bienes que se intercambien estará determinado por la ventaja comparativa, esto es, por la mayor facilidad para producir sus bienes o donde tenga la menor desventaja frente a los demás.

1.3.1.3 La Balanza de Servicios.

Tanto la balanza comercial como la balanza de servicios forman la primera parte de la balanza de pagos, o sea, la balanza en cuenta corriente. La balanza en cuenta corriente es la sección de la cuenta de la balanza de pagos de un país que mide la suma de las transferencias unilaterales netas de ese país y su existencia en bienes y servicios⁵².

La balanza de bienes y servicios corresponde a la sección de la cuenta de la balanza de pagos de un país que mide la diferencia en valor entre las exportaciones de bienes y servicios de un país y también sus importaciones⁵³.

El saldo de la balanza de mercancías y servicios será favorable si el país al final del período está prestando, reduciendo sus deudas, invirtiendo en el exterior o aumentando sus reservas. El saldo negativo tendrá los efectos contrarios.

1.3.1.4 La Balanza de Capitales.

La balanza de capitales conforma la segunda parte de la balanza de pagos. Se encuentra dividida en dos partes: a corto y largo plazo, según la naturaleza de los instrumentos de crédito utilizados. En este sentido, el corto plazo estará formado por documentos cuyo vencimiento sea antes de un año. Por otro lado, el largo plazo se compone por instrumentos redimibles a un plazo mayor de un año, o bien, que denoten propiedad.

El Manual del fondo Monetario Internacional divide la balanza de capitales en corto y largo plazo de origen privado; corto y largo plazo oficial y bancario, en esta forma es posible conocer la influencia positiva o negativa de ambos sectores⁵⁴.

⁵²**Ibid.**, p.(glosario) G1.

⁵³**Idem.**

⁵⁴Ricardo Torres Gaitán. **Curso de Teoría del Comercio Internacional**. Editorial Cátedra, S.R.L, México, 1954, p.77

La balanza de capitales es el registro del movimiento de fondos entre un país y los demás, por concepto de préstamos e inversiones y por sus pagos y devoluciones, incluyendo los movimientos de la reserva monetaria⁵⁵.

El resultado de los movimientos de mercancías y de capitales hará variar el monto de la reserva del país, pues según sea el saldo negativo o positivo, podrá contraerse o ampliarse. La reserva sirve para dar estabilidad al sistema monetario interno, pero también se le usa para compensar desequilibrios generados en la balanza de transacciones en cuenta corriente⁵⁶.

1.3.2 El Desequilibrio de la Balanza de Pagos.

Desde que el comercio internacional cobró importancia, conseguir el equilibrio en la balanza de pagos se ha convertido en una de las mayores preocupaciones de los países ya que los efectos que experimentan las economías por el saldo que ésta presente son de gran importancia para todos los pueblos. En este sentido, obtener el equilibrio económico suele ser difícil y cuando se logra generalmente se mantiene por un período muy corto, por esta razón es que generalmente, todo país se encuentra en desequilibrio.

Lograr este equilibrio adquirió una mayor importancia para el mundo posterior a la segunda posguerra mundial debido a los siguientes factores internacionales⁵⁷:

- De un lado, los problemas del mundo subdesarrollado y, de otro, el crecimiento de los países más industrializados.
- El desequilibrio estructural entre países.
- El desequilibrio positivo de Estados Unidos con una política de trasfondo con fines políticos y militares.

⁵⁵ **Idem.**

⁵⁶ **Ibid.**, p.80

⁵⁷ **Ibid.**, p.388

- Acciones internacionales tras la búsqueda de la cooperación internacional: Fondo Monetario Internacional, GATT, entre otros.
- Dos áreas en disputa por el control del mundo con sus políticas bien perfiladas: sostener el capitalismo o establecer el socialismo.

El equilibrio económico de la balanza de pagos, no se obtiene con la facilidad con que se llega al equilibrio contable, debido a que el primero se presenta cuando se guarda una situación relativamente satisfactoria, bien sea en el sentido de que los ingresos por la venta de mercancías y de servicios al exterior permitan pagar todas las compras o bien cuando los ingresos percibidos, incluidos los movimientos de capitales, sean suficientes para hacer frente a todos los pagos sin que la reserva sufra cambios importantes y, por tanto, sin que implique perturbación al mecanismo económico y financiero del país⁵⁸. Por otra parte, el equilibrio contable existe en forma permanente ya que se realiza a través de un ajuste.

Los desequilibrios que son comunes que experimenten los países no sólo son negativos, también pueden ser positivos. Como el total de ingresos, en el mundo, es igual al total de gastos realizados entre todas las naciones dá por resultado que el desequilibrio positivo de un país se obtenga como consecuencia del o de los desequilibrios negativos que otra u otras naciones padecen⁵⁹.

Dentro del desequilibrio económico que puede disfrutar un país encontramos dos casos, el satisfactorio y el no satisfactorio. El desequilibrio satisfactorio es aquél en que la economía del país obtiene ingresos del exterior, por concepto de venta de mercancías y servicios, suficientes para pagar las compras que realiza en el resto del mundo así como para cubrir los compromisos contraídos. Mediante este desequilibrio puede notarse que el país no sufrirá presiones en su reserva que, probablemente, llegaran a causar graves trastornos a la economía. Por otro lado, el desequilibrio no satisfactorio es aquél que se obtiene mediante la importación de capital, en amplia proporción, lo que representa un endeudamiento que debe ser cubierto en un plazo determinado, situación que puede ocasionar repercusiones en el futuro⁶⁰.

⁵⁸**Ibid.** p.269.

⁵⁹Robert J. Carbaugh. **Economía Internacional**. Traduc. Enrique Mercado, International Thompson Editores, México, 1999, p.389.

⁶⁰Ricardo Torres Gaitán. **op. cit.**, pp. 269-270

Entonces puede decirse que el desequilibrio positivo se refleja como un excedente de ingresos, respecto a los gastos, de manera constante⁶¹. Cabe señalar que este tipo de desequilibrio al igual que el deficitario debe corregirse para que sus efectos no resulten negativos a la economía mundial, de hecho, los métodos para lograrlo son variados pero entre todos ellos destaca el de incrementar las importaciones.

Con respecto al desequilibrio negativo es el más común para las naciones y se presenta como un déficit en la balanza de pagos, es decir que, el total de egresos resulta superior al total de ingresos, situación que si no se regula será perjudicial pues la actividad económica del país se restringe⁶².

Siendo este tipo de desequilibrio el más común, existe más variedad de formas para contrarrestarlo, en general se dividen en correctivas y compensatorias. Las primeras son aquellas que tienen por objeto eliminar las causas de los desequilibrios o que se toman para alterar la situación de éste o adaptarse a ella, en cambio, las medidas compensatorias son las que tienen por objeto contrarrestar o compensar no las causas sino los efectos del desequilibrio⁶³.

Generalmente, los países en desarrollo presentan una balanza deficitaria en forma permanente mientras que en los países desarrollados se experimenta el fenómeno contrario, o bien, el saldo no es tan profundo. Lo anterior se manifiesta debido a que los segundos exportan bienes de alta elaboración, aspecto que repercute en precios elevados para las naciones desarrolladas y precios bajos para los países en desarrollo.

No obstante, también se han presentado situaciones en donde los desequilibrios en la balanza de pagos se presentan entre países desarrollados como es el caso de Estados Unidos y Japón; en el que el desequilibrio positivo japonés provocó que la actividad económica estadounidense se restringiera ocasionando un conflicto en su relación comercial.

En este sentido, en las relaciones internacionales, el conflicto entraña una oposición objetiva y/o perceptiva, entre los intereses o demandas que cada actor aspira a lograr, pero además exige el uso de ciertos medios o la práctica de unas actuaciones antagónicas, en la medida en que cada parte en el

⁶¹L. Sirc. **Iniciación al Comercio Internacional**. Traduc. Juan Bueno, Siglo XXI editores, Madrid, 1975, p.32.

⁶²Robert J. Carbaugh. **op. cit.**, p.341.

⁶³Ricardo Torres Gaitán. **op. cit.** p.398.

conflicto intenta dificultar o impedir el logro de los fines perseguidos por los restantes actores. Esta apreciación es importante, ya que sólo la oposición o contradicción de intereses no basta para generar una relación conflictiva. Existen muchos casos que demuestran que cuando dos o más actores aspiran a lograr unos objetivos que resultan incompatibles entre sí, pueden recurrir a interacciones distintas del conflicto, como ocurre con la negociación⁶⁴.

La incompatibilidad entre los intereses o demandas de los actores puede deberse a razones estrictamente objetivas. Esto sucede cuando el objeto o bien que cada participante aspira a lograr únicamente puede alcanzarse limitando, reduciendo o impidiendo a otro (s) participante (s) alcanzar dicho objeto, o bien, esta situación se presenta cuando los actores persiguen bienes materiales, por ejemplo, el acceso preferente o exclusivo a ciertos productos o su limitación a un mercado⁶⁵.

El conflicto derivado de los desequilibrios en la balanza de pagos es de tipo pacífico puesto que esta clase de conflictos suponen el uso de medios económicos, políticos, diplomáticos etc., que si bien pueden ocasionar pérdidas al adversario no provocan directamente su destrucción total⁶⁶. En el contexto internacional los conflictos pacíficos son muy frecuentes y su solución llega mediante la buena voluntad internacional traducida en cooperación y negociación.

⁶⁴Calduch Cervera. **op. cit.**, p.92.

⁶⁵**Idem.**

⁶⁶**Ibid.**, p.94.

1.4 Anexos.

- **Entrevista realizada al Sr. Fukuda Ryosuke, (Mitsubishi Japón). “La estrategia japonesa en la negociación”. Septiembre del 2005. (La entrevista se transcribió con las propias palabras del Sr. Fukuda).**

Los japoneses no dicen directamente lo que quieren en una negociación. Sólo implican lo que desean y así se entienden mutuamente. Evitan decir la conclusión final en la negociación. Después de la negociación, cada negociador regresa a su oficina y consulta con sus compañeros y si aprueban sus compañeros el contenido del trato, él puede avisar el resultado final a su oponente. Aún un presidente de una empresa tiene que seguir esta forma y no puede dar la respuesta final a su oponente en seguida en la negociación. Eso es porque los japoneses piensan que ellos se están dedicando a la empresa y su decisión va a ser la decisión de la empresa total. Por eso hay que confirmar la plataforma de la empresa antes de tomar decisión.

En la negociación no es bueno ser muy razonador y tratar de convencer a su oponente con razonamiento, es más importante dar buena impresión a su oponente y mantener el contacto muy seguido con él, así se gana la confianza del oponente. Los norteamericanos tienden a pensar que un negocio es un juego pero para los japoneses no lo es. Los japoneses no dicen “no” directamente porque esa es una manera muy fuerte para rechazar lo que dice el oponente y probablemente le da mala impresión. Siempre tienen que negociar tomando en cuenta el sentimiento del oponente. Aunque el oponente es muy joven, no debe ser arrogante.

Respecto al gesto, los japoneses casi no lo hacen. Solamente asienten con la cabeza pero eso no significa que están de acuerdo sino sólo significa que han entendido. También un japonés dice “hai” que significa “sí” muchas veces pero esta palabra no significa que él está de acuerdo con su oponente sino sólo quiere decir que ha entendido.

No sé si hay estrategia particular de los japoneses pero yo preparo bien de antemano para que el oponente esté convencido con satisfacción. Concretamente, antes de la negociación considero qué condición necesito y el oponente necesita y cómo negocio para llegar al acuerdo. Es muy importante conocer al oponente bien (su manía, su carácter, etc.) y tener buena relación con él cotidianamente.

- **Análisis del *Hudson Institute* sobre el paradigma que Occidente tiene de la cultura japonesa. Entre otras consideraciones destacan las siguientes⁶⁷:**

1. **Los japoneses son políticamente plurales.** A lo largo de su historia, la autoridad y el poder en Japón han estado divididos. En los tiempos feudales existían diversas facciones y grupos; o también ha habido una diferenciación clara entre las atribuciones del *bafuku* y el emperador. A diferencia de Occidente, donde es tradición distinguir a un líder (por ejemplo el Papa), en Japón nunca ha existido una figura totalitaria ni poseedora del poder secular y/o religioso.
2. **El sistema japonés puede ser considerado autoritario, no totalitario, ni dictatorial, ni democrático.** A pesar de que al Japón contemporáneo se le considera poseedor de un régimen democrático, en la práctica no existe con la fuerza que se observa en Occidente el principio que establece que el pueblo tiene el derecho de escoger a sus líderes y sistema de gobierno. La sociedad japonesa tiene una estructura vertical. Así los grupos y clases sociales, incluyendo las inferiores o bajas, tienen derechos inalienables. Cuando estos derechos son violados, se recurre a la autoridad. La autoridad tiene la función de castigar. Por ende, más que un sistema democrático, dictatorial o totalitario, el japonés se basa en la autoridad.
3. **La sociedad japonesa es comunal.** En casi todas las actividades, los japoneses se consideran miembros de un grupo. Por tanto, sus aspiraciones y satisfacciones se orientan y se confunden con las aspiraciones y satisfacciones del grupo.
4. **Como nación, los japoneses son egoístas, a la vez que tienen la capacidad para asimilar lo de afuera.** Los japoneses se consideran únicos y especiales. A pesar de ello, esta percepción no les impide aceptar deliberadamente las ideas, prácticas, técnicas, avances científico-tecnológicos y los conceptos de otros pueblos. La capacidad de asimilar sólo se practica cuando se ha seleccionado el objetivo que conviene a sus intereses.
5. **Los japoneses han probado ser extraordinarios perfeccionadores de tecnología.** No sólo han sido capaces de copiar la tecnología de otros pueblos, sino que han podido cambiarla, adaptarla y perfeccionarla de manera que se convierta en “típicamente japonesa”.

⁶⁷Secretaría de la Presidencia. **Japón**, Dirección General de Documentación e Informe Presidencial, México, 1974, pp.17-19. En María Cristina Rosas. **México y la política comercial externa de las grandes potencias.**, Universidad Nacional Autónoma de México, Miguel Ángel Porrúa, México, 1999, pp.194-196.

6. **Los japoneses aceptan la propiedad privada.** Si bien la japonesa es una sociedad comunal, la propiedad privada siempre ha estado subordinada a las metas tradicionales de acuerdo con las obligaciones sociales del individuo. Y un hecho que llama la atención es que los japoneses no han aceptado la doctrina *laissez faire* que implica un uso irrestricto de la propiedad.
7. **Los japoneses valoran la historia en función de su sentido nacional.** Dado que los japoneses se consideran un grupo humano muy singular, y también debido a su situación insular y su aislamiento político y económico durante largos periodos, y en virtud de las amenazas externas, se asume que la historia debe ser conformada por el destino nacional de Japón. El *kokutai* o esencia nacional de Japón, es el concepto que mejor engloba a la sociedad nipona.
8. **La concepción japonesa del sentido de los acuerdos y los contratos difiere de la que se tiene en Occidente.** En Estados Unidos, los contratos escritos son tomados con gran seriedad y se considera que su constitución política es un documento acabado y perfecto. Ante una controversia los estadounidenses suelen recurrir a los documentos básicos. Los japoneses en cambio, son informales respecto a los vínculos contractuales. Ellos consideran que el punto crítico y básico se encuentra referido al trasfondo emocional de tales relaciones tanto en el pasado como en el presente. Los japoneses analizan las circunstancias y los objetivos que en cierto momento les condujeron a conformar y aprobar un documento. Así, los japoneses se atienen más al espíritu de los convenios que a los términos fríos de los mismos.

2. LA HERENCIA HISTORICA JAPONESA, SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ECONOMICO DE JAPON.

“La razón consiste en una narración; para aprender algo humano, es preciso contar una historia”

Ortega y Gasset.

2.1 Época Tokugawa.

Es necesario cierto conocimiento de la historia japonesa a partir de la era Tokugawa para comprender los acontecimientos que hicieron posible la transformación del país y su progreso en el presente. El éxito que el país del sol naciente experimentó principalmente durante las décadas de los años setentas y ochentas no fue de manera espontánea, sino que, a lo largo de su historia el pueblo japonés ha mostrado gran capacidad de organización y asimilación para la innovación.

Es importante señalar que el Japón moderno heredó del pasado ciertas instituciones políticas y económicas que podían ser fácilmente adaptadas para servir a la nación en su nuevo papel. Su organización social, arraigada en un tipo especial de sistema familiar, y largos siglos de disciplina feudal contribuyeron a producir una capacidad para una extrema abnegación por parte de los individuos y una aptitud para el esfuerzo cooperativo que habrían de hacer un buen servicio al país en un tiempo de rápidos cambios sociales y económicos⁶⁸.

El período Tokugawa⁶⁹ ha sido considerado para algunos escritores como una fase de estancamiento ó aislamiento del Japón. Durante este período, el Emperador que había sido la cabeza del Estado y contado con la sumisión por parte del *Shogun*, fue desplazado a Kyoto sin el desempeño de alguna función en el gobierno del país. De esta manera, el *Shogun* pasó a ser la autoridad central del Estado. “Comienza entonces un período que se caracteriza por un férreo aislamiento nacional y que también se conoce con el nombre de *país cerrado (sakoku)*”⁷⁰.

⁶⁸ C.G. Allen. **Breve Historia Económica del Japón Moderno (1867-1937)**. Traduc. Vicente Bordoy, Ed. Tecnos, Madrid, 1980, p.27.

⁶⁹ Al período Tokugawa también se le denomina período de Edo debido a que en 1603 Tokugawa Ieyasu estableció la capital de Japón en Edo.

⁷⁰ María Victoria Azcárate. **Japón: Un Original Modelo de Desarrollo Económico Occidental en el Extremo Oriente Asiático**. UNED, México, 1995, p.59.

La Casa Tokugawa gobernó bajo una dictadura militar conocida como *Bafuku* la cual se encontraba jerarquizada⁷¹:

- La autoridad central era el *Shogun*.
- Le seguían en importancia los señores feudales (*daimio*) que administraban sus territorios (*han*) con bastante autonomía, si bien debían fidelidad a la autoridad central, manifestada a través de una asistencia alternada (*sankin kotai*), en virtud de la cual los *daimio* debían pasar varios meses al año en Edo (Tokyo), sede del *shogunado*.
- Los militares o *samurais*⁷² constituían la siguiente clase social, de inferior rango.
- En esta estructura fuertemente jerarquizada y con una rígida estratificación social, los *campesinos* constituían la gran mayoría (más del 80% de la población) y una clase no privilegiada. La mayor fuente de ingresos del *shogun* y de los *daimio* provenía del impuesto sobre la tierra que anualmente debían pagar los campesinos, ascendiendo por lo general a la mitad de la cosecha total de los campos de arroz.
- Los *artesanos y comerciantes* (poco más del 5% de la población) constituían otro pequeño grupo social.
- Por último, existía un gran número de personas desclasadas llamadas *burakumin*, que significa excluidos o impuros y que trabajaban en oficios considerados indignos, como curtidores, limpiabotas, chatarreros, etc.

El principal cultivo que era cosechado fue el arroz, sin embargo, poco a poco los productos agrícolas se fueron ampliando⁷³. Los agricultores no realizaban labores exclusivamente orientadas al campo, puesto que la mayoría de las familias rurales combinaban actividades industriales.

⁷¹María Victoria Azcárate. *op.cit.*, pp.59-60.

⁷²Los *samurais* quienes originalmente eran una clase formada por agricultores se convirtieron en retenes militares de los señores feudales (*daimio*). A pesar de que los *samurais* pertenecían a la clase privilegiada, sus funciones no eran las mismas. Algunos desempeñaban la administración del territorio (*han*) y otros únicamente la de guerreros, dando como consecuencia marcadas diferencias en la riqueza y el poder dentro de la misma clase.

⁷³“Efectuaban también cultivos industriales, como hojas de morera para los gusanos de seda, laca, añil, cáñamo y algodón”. Ver en Allen. *op. cit.*, p.30.

Dos puntos clave para la aparición del comercio en plena época Tokugawa fueron: las modificaciones en la organización agrícola, es decir, los que por algún tiempo fueron siervos adscritos pasaron a ser trabajadores asalariados y el incremento de la productividad agrícola que se debió al perfeccionamiento e innovaciones en la técnica que empleaban.

Lo anterior trajo como consecuencia que las relaciones comerciales dentro de las comunidades campesinas se desarrollaran y que paulatinamente se intensificaran. La economía de subsistencia comenzó a ser sustituida por una agricultura orientada hacia un mercado. Todo esto implica la aparición, mucho antes del final de la era Tokugawa, de relaciones sociales y económicas características de una economía moderna⁷⁴.

Por otra parte, fueron surgiendo las industrias manufactureras las cuales satisfacían la demanda de las clases privilegiadas mediante una significativa producción artesanal. También, los oficios se fueron llevando a cabo dentro de las ciudades principales, estos eran controlados por los gremios los cuales regulaban todo lo concerniente a la pertenencia, el aprendizaje, la producción y los precios de venta.

Los gremios, que habían sido reconocidos en el Decreto de Asociación Comercial de 1721, pagaban impuestos al *shogunato* o al *daimio*, y los nombres de sus miembros estaban registrados por las autoridades⁷⁵. Pese a la importancia que los gremios tenían en el ámbito de las regulaciones comerciales, su participación era poco relevante en la política, hecho que los mantenía subordinados a los feudos.

A diferencia de los oficios, las industrias manufactureras de las cuales la gran mayoría de los artículos producidos provenían de manos campesinas, no tenían relación con los gremios. El comercio interno del país se estimuló debido al sistema de comunicaciones⁷⁶ que promovió el *Sankin Kotai*, había una gran movilización de mercancías, incluso se construyeron almacenes en las ciudades de Osaka y Yedo apareciendo como resultado mercados organizados y la creación de una clase mercantil que manejaba las transacciones comerciales y financieras. De hecho, a consecuencia del crecimiento de las ciudades el número de tiendas se incrementaron, un ejemplo de ello es la Casa Mitsui.

⁷⁴Allen. **Ibid**, p.31.

⁷⁵Allen. **Ibid**, p.32.

⁷⁶En este sentido, las carreteras se vieron beneficiadas siendo más rápidas. La ruta principal que comunicaba a la capital del Este (Tokyo) con la del Oeste (Kyoto) fue la de Tokaido.

Debido a la política aislacionista que era la piedra angular de la dictadura Tokugawa, el comercio exterior estuvo estancado y sólo se localizaba en Deshima al cual tenían acceso comerciantes chinos y holandeses.

Este aislamiento nacional fue una de las causas que más contribuyó al colapso del *shogunato* puesto que la presión exterior iba en aumento. Durante un tiempo Japón logró controlar el imperialismo europeo que, en esa época, había sometido a otros países asiáticos, pero en 1853 con la llegada del norteamericano Perry a Japón y su negativa a marcharse sin un acuerdo comercial, el gobierno tuvo que claudicar.

Una vez hecha la abertura, pronto se agrandó. En 1853 el gobierno fue obligado a firmar tratados que conferían derechos de comercio a los británicos, franceses y otros; se abrieron cinco puertos a los barcos extranjeros y se garantizó el derecho de extraterritorialidad a los extranjeros⁷⁷. El mayor acierto estadounidense en materia comercial fue el haber conseguido el Tratado de Amistad Norteamericano-Japonés.

Entre los factores internos que jugaron un papel importante en la caída del *shogunato* se pueden citar a la religión, la política y la economía del país. En lo concerniente a la religión, estuvo presente el deseo de volver a las creencias del *sinto* las cuales señalan la divinidad del emperador y la ascendencia divina de los japoneses. Lo anterior tuvo repercusiones políticas muy agudas porque contradecían a la dictadura.

La capital de Kagoshima fue un lugar importante para fomentar y propagar movimientos hostiles al *shogunato*, así como, ideas provenientes del extranjero a todo el Japón. Las clases intelectuales japonesas no ignoraban, pues, el progreso material de Occidente, como tampoco desconocían su preeminencia en las ciencias aplicadas. Este conocimiento les hizo sensibles a la crítica de las formas existentes de gobierno y recelosas de los peligros que podría traer a Japón el poder creciente de los estados occidentales⁷⁸.

⁷⁷Allen. *Ibid.*, pp.35-36.

⁷⁸Allen. *Ibid.*, p.38.

Con respecto a la situación financiera, el gobierno se encontraba en números rojos ya que la reserva del tesoro con la que había empezado su mandato se terminó debido al incremento en los gastos administrativos y a los bajos ingresos. El resultado de las medidas tomadas por el *shogun* para hacer frente a la dificultad financiera fue que las clases mercantiles incrementaran su poder.

La influencia de los comerciantes en el desarrollo del Japón durante el período Tokugawa fue incuestionablemente profunda. Crearon una nueva cultura urbana y contribuyeron generosamente al soberbio florecimiento artístico de la era Genroku (1688-1703). Sus actividades comerciales y financieras ayudaron a minar la economía de un régimen basado en agricultura campesina y en pagos en especie. Pero nunca hicieron serias tentativas de arrebatar el poder político a las clases feudales, cuya autoridad respetaban con el mayor contento⁷⁹. Debido a los cambios que se estaban presentando al interior de la sociedad las funciones y estatus de la misma se replantearon.

Por otro lado, al desajuste socioeconómico se le sumó el impacto de la apertura comercial lo cual ocasionó un gran descontento y hubo un levantamiento organizado (por clanes occidentales y *samurais* en nombre del emperador) el cual tuvo una escuálida resistencia. De esta forma, la Casa Tokugawa fue derrocada en 1868 y el emperador restaurado.

2.2 Época Meiji.

La era Meiji significó un retorno al poder centralizado que había sido una tradición anterior al *bafuku*. Así mismo, en este período se establecieron las bases que permitirían la creación de un Estado moderno. No fue hasta 1869 cuando se derrotó al feudalismo por lo que los clanes entregaron al gobierno sus territorios (*han*) que fueron sustituidos por prefecturas. También desapareció el sistema financiero y administrativo que había imperado durante el período Tokugawa y se establecieron nuevas formas de impuestos.

Paralelamente la mayoría de las restricciones de libertad de empresa y de movimiento fueron abolidas, hubo un decreto que estableció la igualdad entre las clases sociales, se permitió la elección de oficio, cónyuge y residencia.

⁷⁹Allen. *Ibid.*, p.40.

Durante la reconstrucción del Japón, el país se encontraba poco equipado de armamento militar y con un atraso económico que lo hacía vulnerable a las potencias occidentales, por ello, la defensa se convirtió en el principal objetivo del reciente gobierno. Tras la victoria sobre China (1894-95), comienza la creación de un poderoso imperio colonial que consolida su supremacía en Extremo Oriente: Islas Ryukyu y Bonin en 1872-73, Okinawa en 1874, Kuriles en 1875, Taiwan, las islas Pescadores y la península de Liaodong - sur de Manchuria - en 1895, sur de Sajalin y Corea en 1910⁸⁰.

Mediante una imitación concertada de la civilización occidental⁸¹, se propusieron hacer de Japón una potencia mundial bajo el lema fukoku kyohei ("enriquecer el país, fortalecer el Ejército"); oficiales franceses se encargaron de la remodelación del Ejército, los marinos británicos reorganizaron la Armada y los ingenieros holandeses supervisaron las nuevas construcciones en las islas. Se enviaron varios especialistas japoneses para analizar los gobiernos extranjeros y para seleccionar sus mejores características que se aplicarían en Japón; se redactó un nuevo código penal a imagen del francés, se estableció un Ministerio de Educación en 1871 para desarrollar un sistema educativo basado en el de Estados Unidos que fomentaría una ideología nacionalista y la exaltación del emperador a partir del desarrollo del sintoísmo⁸².

El Estado comprendió pronto la necesidad de introducir nuevos métodos de comunicaciones que tan importante papel habían desempeñado en la industrialización de Occidente. En 1871 se introdujo un sistema postal y telegráfico, y seis años más tarde Japón pasó a formar parte de la Unión Postal. En 1869 se estableció una línea de barcos de vapor entre Osaka y Tokyo, y poco después se construyó el primer ferrocarril - que unía Tokyo y Yokohama - mediante un préstamo gubernamental de Inglaterra. Es más, el Estado tomó la iniciativa en el establecimiento de gran número de fábricas equipadas con maquinaria occidental para la manufactura de productos nuevos o de bienes que hasta ese momento se venían fabricando según métodos primitivos⁸³.

⁸⁰ Azcárate. **op. cit.**, p.61.

⁸¹ En este sentido, se creó una Constitución que se inspiró en las Constituciones de Europa y Estados Unidos, fue redactada por Ito Hirobumi y promulgada en 1889. Dicha Constitución ofrecía más libertad y seguridad a los propietarios que el sistema Tokugawa.

⁸² <http://www.supeinosakura.web.com>

⁸³ Allen. **op. cit.**, p.49.

De esta manera, el país experimentó un rápido crecimiento industrial bajo la supervisión del Gobierno, la finalidad era mejorar la situación de la balanza de pagos y ofrecer trabajo remunerado a los *samurais*⁸⁴ para evitar una posible sublevación política.

En este momento, el Gobierno tenía un gran interés por el comercio exterior, (incluso en 1869 se instituyó una oficina comercial). La composición de las importaciones básicamente estaba constituida por bienes de capital y bienes manufacturados, en cambio, las exportaciones se componían de productos como la seda en rama, el té y en una menor proporción los productos tradicionales de los artesanos japoneses.

Debido a que Japón no contaba con experiencia en este campo, los comerciantes americanos y europeos jugaron un papel preponderante para estimularlo, y de esta forma, lograr un cambio en la economía. Los comerciantes extranjeros dirigieron la mayor parte del comercio ultramarino. Ellos y las sucursales y agencias de bancos extranjeros, tales como la Oriental Banking Corporation y la Hong Kong and Shanghai Banking Corporation, financiaron buena parte de este comercio, siendo incidentalmente los proveedores de los que los comerciantes obtenían abastecimiento⁸⁵.

Evidentemente, el impacto que tuvo el comercio exterior en las industrias más antiguas del Japón fue negativo⁸⁶, así que muchas de ellas salieron del mercado o se adaptaron de cierta forma a las nuevas circunstancias ocasionadas por las influencias occidentales.

Durante este período, el capital que se obtenía de la agricultura se destinaba a la industria, es decir, había una transferencia de recursos. En este sentido, las bases de la economía de Japón se hallaban formadas por una agricultura rural y por un gran número de industrias en pequeña escala, sin embargo, sobre estas se construyó una superestructura de empresas a gran escala dando como resultado que la economía poseyera un carácter dual.

⁸⁴Después de unos años, en 1877 la clase de los *samurais* fue abolida mediante un decreto, lo que ocasionó un trágico enfrentamiento con los soldados en Satsuma.

⁸⁵Allen. **Ibid.**, p.52.

⁸⁶La producción de algodón en 1887 debido a un impuesto a la importación, alcanzó su punto máximo cubriendo las necesidades internas del país, sin embargo, para 1896 el Gobierno retiró el impuesto y el algodón indio comenzó a reemplazar al nacional ocasionando desequilibrios en la industria algodonera japonesa.

Precisamente en esta dualidad radica uno de los aspectos más originales de la estructura industrial japonesa de principios del siglo XX: la coexistencia entre unos grandes *holdings* - “zaibatsu” - y la pequeña industria⁸⁷. A pesar de ser distintas, tienen cierta relación entre sí, y cuando los intereses ligados a ellas entran en conflicto surgen tensiones sociales y políticas, principal fuente de inestabilidad en el Japón moderno⁸⁸.

La palabra *zaibatsu* significa “peña de dinero” y este término se emplea para nombrar a algunas casas de negocios que formaban grupos económicos que dominaban el comercio, la industria y las finanzas, aunque también hicieron sentir su influencia en la toma de decisiones de la política de Japón.

A principios de la Era Meiji, los *zaibatsu* desempeñaron un importante papel en la financiación de las guerras, en el desarrollo de empresas estratégicas, en el desarrollo industrial de las colonias del Imperio y para llevar a cabo todo tipo de operaciones comerciales.

Los *zaibatsu* ocupaban hacia 1929 una posición muy especial, no sólo por la magnitud de sus intereses y sus estrechas y particulares relaciones con el Gobierno, sino también debido a la gama muy amplia de sus intereses. Estos comprendían minería, metales, ingeniería mecánica, aparatos y maquinaria eléctrica, textiles, papel, cemento, vidrio, productos químicos, construcción de barcos, navegación, comercio exterior e interior, banca y seguros. Era verdaderamente difícil encontrar formas de actividad económica en gran escala en que los *zaibatsu* no tuvieran una importante participación⁸⁹.

Por lo general, los *zaibatsu* eran fuertes rivales entre sí. A pesar de que sus actividades eran marcadamente diferentes, la competencia siempre estaba presente, sin embargo, también eran aliados en la esfera política, principalmente cuando tenían que enfrentarse a los militares. Una característica esencial de su estructura interna era que se basaba en la organización feudal.

Una familia o grupos de familias detentaban la propiedad y las actividades de cada miembro de la familia estaban reguladas, de acuerdo con la práctica japonesa, por un consejo que, en el caso de Mitsui, tomaba sus decisiones acudiendo al código de la casa. Los lazos financieros entre las firmas constituyentes eran establecidos por una compañía de *holding* usualmente llamada *honsha*. Esta

⁸⁷ Azcárate. **op. cit.**, p.62.

⁸⁸ G.E. Hubbard. **Eastern Industrialization and its Effects on the West**, (Segunda Edición), pp.35-36. En Allen. **Idem**.

⁸⁹ Allen. **Ibid.**, p.164.

controlaba las principales subsidiarias bajo las que se encontraba una intrincada red de sub-subsidiarias y compañías afiliadas. Las líneas maestras de la política a seguir y los principales acuerdos de la *honsha* se determinaban en los consejos de familia mediante dictamen de los ejecutivos principales. Las medidas en las que los mismos miembros de la familia ejercían autoridad administrativa variaban de un *zaibatsu* a otro. En Mitsubishi, la influencia de la familia Iwasaki permaneció siendo muy fuerte. En Mitsui, en cambio, el control sobre la política había pasado a los *banto*, o gerentes, incluso antes de la Restauración. Cualesquiera que sean las objeciones que se hagan en el terreno de lo político o de lo social a tal concentración de poder económico, no se puede dudar que ayudó a la acumulación de capital y que contribuyó “fuertemente, eficientemente y con seguridad de propósito al Japón en su período de desarrollo económico”⁹⁰.

Para poder comprender la gestación del desarrollo industrial a lo largo del período Meiji, es necesario hacer referencia de manera breve al papel que desempeñó la agricultura. El Gobierno después de haber suprimido las restricciones feudales al campo tomó la iniciativa de fomentar el perfeccionamiento de los métodos agrícolas y la implantación de nuevos cultivos.

Envió expertos al exterior para estudiar sistemas agrícolas extranjeros, estableció colegios universitarios y escuelas de agricultura y proporcionó instructores que viajaban por todo el país guiando e informando a los agricultores⁹¹.

Debido a esto, la industria de la seda, experimentó grandes avances gracias a los nuevos métodos adquiridos. El tamaño de las hiladuras aumentó y en la industria de cría de huevos hubo un incremento de la producción. Esta industria estuvo favorecida por la creciente demanda exterior, además de que el expansionismo mercantil americano permitió a Japón construir un comercio exterior sólido de este producto. Un factor importante que contribuyó en la aceleración de su desarrollo industrial fue que Japón podía abastecerse de equipo y materiales extranjeros a cambio de la seda que producía.

El Gobierno, mediante su sistema de regulaciones, hizo una contribución esencial. Este punto proporciona una clave para entender el progreso económico del Japón considerado como un todo. El éxito de la industria sedera japonesa y del comercio exterior durante éste y posteriores períodos

⁹⁰T. A. Bisson. **Zaibatsu Dissolution in Japan**, 1954, p.32. En Mieko Nishimizu. **Technological Superiority Postwar Japanese Growth**. Editorial Gakken, Japan, 1989, p.27.

⁹¹G.E. Hubbard. **op. cit.**, p.50. En Allen. **op. cit.**, p.66.

dependió estrechamente de la fructífera cooperación entre el Estado, el sector moderno y el antiguo de la economía⁹².

Por otra parte, las industrias textiles son significativas porque constituían el sector más importante de la actividad manufacturera del Japón. Dentro de su actividad se puede encontrar a la economía dual, es decir, la campesina tradicional y a la nueva economía capitalista.

A pesar de que la iniciativa del Gobierno había sido un factor importante en su desarrollo durante los primeros años Meiji, y aunque las mejoras, en la industria de la seda especialmente, fueron debidas en buena parte a la regulación oficial, la expansión de las industrias textiles en el nuevo siglo había dependido poco de la ayuda directa del Gobierno o de la política económica llevada a cabo. Su desarrollo era consecuencia natural de la redistribución de los recursos productivos que surgieron del impacto de la industria y técnica occidentales sobre la antigua economía japonesa. La ventaja relativa del Japón en estas industrias radicaba en su posesión de mano de obra abundante y barata en su tradicional trabajo textil, y en el hecho técnico de que muchas de sus ramas podían desarrollarse satisfactoriamente en pequeños talleres y sin equipo de capital caro. Fue en éstas por consiguiente, donde la clase empresarial en expansión encontró el campo más fructífero para sus operaciones⁹³.

En lo que concierne a las industrias pesadas, el Japón tuvo dificultades para adaptarlas a los métodos occidentales, es por ello que tenía una fuerte dependencia del hierro y el acero del exterior. En este sentido, por ejemplo, la industria de la ingeniería durante el período Meiji no tuvo una gran expansión a pesar de que contó por cuestiones políticas con apoyo del Gobierno.

La mayor parte de la ingeniería pesada se centraba en manos de las grandes firmas (cuyo número era reducido) y que se encontraban bajo la dirección de los *zaibatsu* como fue el caso de Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Yasuda.

Había un número considerable de pequeños talleres que manufacturaban piezas y trabajaban para los pedidos de las fábricas; pero la mayor parte de la ingeniería pesada estaba dominada por las grandes familias, cada una de las cuales se concentraba en una determinada gama de la producción. La mayor parte del equipo preciso para los ferrocarriles, barcos, fábricas, centrales eléctricas y minas se

⁹²Allen. **op. cit.**, p.90.

⁹³Allen. **Ibid.**, p.99.

importaba, y la producción de estos bienes estaba limitada a muy pocas fábricas.⁹⁴

Hasta el año de 1899 el Gobierno realizó una enmienda a la Ley de Subsidio a la Navegación mediante la cual los portadores de barcos hechos en Japón recibirían el doble del importe del subsidio que los hechos en el extranjero. A partir de este momento, se estimuló la construcción de barcos japoneses y poco antes de la Primera Guerra Mundial Japón era capaz de construir sus propios barcos.

No hay que olvidar que la situación geográfica de Japón favoreció el desarrollo de una marina mercante moderna. Su historia comenzó en el año de 1870 con el establecimiento de la *Kaiso Kaisha*⁹⁵ pero hasta después de la guerra chino-japonesa la marina revoluciona por completo añadiendo un gran número de barcos nuevos y con gran capacidad. Otra guerra que dio un gran estímulo para la compra de barcos para el transporte militar fue la guerra ruso-japonesa, de esta forma se fueron sustituyendo las naves obsoletas por nuevas y más veloces⁹⁶.

Paulatinamente, la acumulación de capitales abrió paso a la diversificación industrial como es el caso de la industria del cemento, vidrio, cerveza y refinado de azúcar, papel y fertilizantes químicos. En todas ellas se encontraba presente capital de los *zaibatsu*.

Con respecto al transporte, a lo largo de la época Meiji se perfeccionó y desarrollo aún más. Hasta principios de los años ochenta, el Gobierno fue responsable de casi toda la construcción de ferrocarriles. A él se unieron después en esta empresa firmas privadas, teniendo lugar durante las siguientes décadas una gran expansión del sistema⁹⁷. La muerte del emperador Meiji en 1912 supuso el final de una de las más importantes etapas de la historia de Japón. Le sucede en el trono el emperador Taisho (1912-1926)⁹⁸.

⁹⁴Allen. *Ibid.*, pp.106-107.

⁹⁵Cuya traducción al castellano significa “Compañía de Transporte”.

⁹⁶Un factor que sirvió como incentivo de la navegación nipona fue la expansión del comercio exterior.

⁹⁷William.W. Lockwood. **The economic development of Japan, growth and structural change**. Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1968, p.645.

⁹⁸Azcárate, **op. cit.**, p.62.

2.3 Japón en la Primera Guerra Mundial.

En el año de 1912 ocupa el trono el Emperador Taisho, dos años después de su ascenso al poder estalla la I Guerra Mundial (1914-1918). Durante este período, el Japón experimentó un crecimiento económico que fue alentado por la demanda de productos japoneses, es decir, hubo un auge industrial que se sostuvo hasta los primeros meses de 1920. Las empresas existentes se ampliaron y se crearon otras nuevas en diversos campos de la industria.

La boyante demanda de bienes japoneses, en una época en la que Japón no podía conseguir importaciones equivalentes, condujo a la aparición de un excedente de exportaciones impresionantemente cuantioso. Mientras que en 1911-14 la media anual de exceso de importaciones sobre exportaciones ascendió a 65 millones de yens, en 1915-18 el exceso anual de exportaciones promedió 352 millones de yens. En valor, las exportaciones de 1918, eran tres veces las de 1913; en volumen, se ha estimado que eran un 47 por 100 mayores (...) El resultado ha sido resumido diciendo que el haber neto de Japón en la cuenta internacional comercial y de servicios sumó más de 3.000 millones de yens entre 1914 y 1919. Esto suponía 1.000 millones de yenes más que su deuda exterior total en 1913 y alrededor de 1.700 millones más que su deuda exterior neta en ese momento⁹⁹.

En este sentido, Japón pasó de ser un país deudor a uno acreedor, no obstante, la guerra vulnerabilizó la organización financiera deformando la estructura de precios y costes. El colapso de los precios impactó de forma negativa principalmente a la seda en rama y al arroz. Por su parte, el Gobierno actuó introduciendo un plan de valoración de la seda así como un Decreto de Control del arroz para controlar la baja en el precio.

A pesar de que los precios no cayeron tanto como los británicos, americanos y el Gobierno trataba de mantener la paridad del yen con el dólar, el desastre que ocasionó el terremoto de 1923 obligó al país a implementar medidas que condujeron a un período de economía inflacionista.

Al morir en el año de 1926 el Emperador Taisho, le sucede Hiro Hito a cuyo reinado se le conoce como Era Showa¹⁰⁰. Un año después, en 1927 la crisis financiera jugó un papel importante para el desarrollo económico del país del sol naciente en el futuro.

⁹⁹W.W. Lockwood. **op. cit.**, p.123.

¹⁰⁰Era Showa significa "Paz Luminosa".

Las empresas poco eficientes que surgieron del auge de la guerra fueron eliminadas, de la misma manera, el reajuste se llevó a cabo con los bancos, es decir, gran número de los más pequeños fue absorbido por los mayores. La finalidad de los reajustes fue mejorar la eficacia. Es importante señalar que este tipo de adaptaciones no fueron llevados a cabo en países occidentales en la misma proporción en que lo hizo Japón.

En el período de 1914-1930 de manera general, el comercio exterior dio un giro en lo concerniente a sus importaciones y exportaciones. Las primeras, las cuales provenían principalmente de sus colonias, se componían casi enteramente de alimentos y materias primas, mientras que hubo un incremento en las exportaciones de bienes manufacturados.

Años anteriores a 1912, se redujo el tamaño del sector público mediante la venta de sus propiedades al sector privado, sin embargo, en ciertos sectores considerados importantes para el interés nacional, el Estado las mantuvo bajo su control debido a la importancia estratégica que estos representaban.

La dirección del desarrollo industrial estuvo influenciada por subsidios a los ferrocarriles, a la navegación, construcción naval, producción de azúcar, arroz, seda (en los años de la depresión) y a la industria del hierro y el acero.

En 1910 los convenios con las naciones extranjeras habían expirado por lo que en 1926 se revisaron los derechos de aduana que determinaban los aranceles para los siguientes diez años. Sólo para un número reducido de industrias tenía el arancel gran importancia¹⁰¹.

Años posteriores a la guerra china-japonesa en 1937 la producción industrial (principalmente en el sector de bienes de capital, grupos de metal, ingeniería y químico) tuvo un gran crecimiento. Para los años de 1929 y 1936 la producción de hierro y acero se duplicó gracias al perfeccionamiento de la técnica y a la instalación de maquinaria moderna. A pesar de que el consumo interno de este material iba en aumento, las exportaciones excedieron a las importaciones. Por otro lado, la industria química tuvo un gran auge en la producción de explosivos, sosa, pintura, etc. No sólo la cantidad de los productos se incrementó, sino que, la calidad se perfeccionó y la eficiencia se mejoró.

¹⁰¹Por ejemplo artículos alimenticios y azúcar.

Hacia 1937, Japón se podía permitir la producción de la mayoría de los tipos de máquinas que requerían sus industrias, como maquinaria textil, muchos tipos de herramientas mecánicas, instrumentos científicos y aparatos eléctricos y podía satisfacer sus necesidades de centrales eléctricas completas. Se efectuaban también importantes exportaciones a Manchuria, y si aún importaba maquinaria en grandes cantidades, esto puede atribuirse principalmente al hecho de que estaba intentando construir su equipo naval rápidamente como preparación para la guerra. La construcción naval registró también un gran auge después de 1931, debido en parte a la recuperación del comercio exterior y en parte a la introducción de un plan de “desechar y construir”¹⁰².

Con respecto a los nuevos avances en la ingeniería, Japón estaba abasteciendo las necesidades internas de su industria con equipo de buena calidad que permitía una producción más eficiente. Los técnicos extranjeros que en Japón años antes se habían quejado de las deficiencias de los trabajadores del sector de la ingeniería testificaron las marcadas mejoras que tuvieron lugar durante los años treinta, tanto entre los trabajadores de los talleres como entre los técnicos. Durante los años veinte, los observadores extranjeros comentaban frecuentemente el exceso de personal de las plantas japonesas en comparación a los patrones europeos o americanos (...) La depresión de los negocios en 1930-32 fue tan seria que forzó a economías en el trabajo, mientras que la subsiguiente superación de la crisis absorbió la inactividad que permanecía. Como resultado, el exceso de personal fue mucho menos perceptible en 1936 que anteriormente. Las mejoras en la organización y en la pericia técnica, redujeron además en gran medida la proporción de técnicos y supervisores sobre el número total de empleados, especialmente en las plantas metalúrgicas, químicas y de maquinaria¹⁰³.

Después de la guerra con China la industria japonesa realizó un notable progreso en la eficiencia. El avance estuvo asociado a un aumento en la pericia de trabajadores y técnicos, especialmente en las industrias de metal e ingeniería, y a un perfeccionamiento del equipo y de la organización de sus plantas (...) Las mejoras de la eficiencia industrial fueron la principal consecuencia de las respuestas de los empresarios a las presiones que soportaron durante los años de la depresión. La industria se preparó, de esta manera, a aprovechar todas las ventajas del período subsiguiente. El Gobierno también desempeñó su papel. Su política financiera y rearmamentista tuvo, desde luego, una influencia importante en la dirección del desarrollo industrial posterior a 1932¹⁰⁴.

¹⁰² Allen. **op.cit.**, p.176.

¹⁰³ I. Asahi. **The Economic Strength of Japan**, 1939, p.93. En **Idem**.

¹⁰⁴ Allen. **op. cit.**, p.183.

La política intervencionista del Gobierno en los años de depresión tuvo la finalidad de prevenir el colapso de ciertas industrias que podían ser vulnerables a la deflación que se había llevado a cabo. Para lograr su objetivo se estableció la Oficina de Racionalización Industrial (que era parte del Ministerio de Comercio e Industria) cuya función era establecer las estrategias necesarias para subir los estándares de eficiencia.

En este sentido, se promovió la formación de cárteles (uno por cada industria a gran escala) mediante la Ley de Control de Industrias Principales. En 1930-1931 esta Ley sirvió para rescatar a las industrias pero en 1935 cuando el poder se trasladó hacia los grupos militares su función fue someterlas y racionalizarlas mediante el control de sus políticas. Sin embargo, debido a la falta de cohesión dentro del grupo político, el carácter de esta medida no tuvo rigurosidad.

Durante los años de 1931-1937 hubo una expansión de la empresa japonesa en el Continente Asiático. La inversión japonesa en Manchuria se incremento a gran velocidad. Estos acontecimientos impactaron la posición de los *zaibatsu* puesto que el Gobierno Minseito (a quien estaban asociados) fue desacreditado y se encontró con la oposición militarista, a los *zaibatsu* se les atribuyó que mientras se enriquecían habían hecho daño a los pequeños productores y a las personas dedicadas al campo.

Los *zaibatsu* intentaron mostrar su devoción hacia los intereses nacionales estableciendo nuevas empresas de importancia estratégica, como producción de petróleo sintético, o invirtiendo en las mismas; proporcionaron la mayor parte del capital para un nuevo banco dirigido a financiar a pequeños comerciantes e industriales miembros de los gremios de fabricantes o de exportadores. Sus oponentes encontraron difícil creer que los *zaibatsu* fueran sinceros en su nueva política, a la que se aludió como “política de camuflaje”¹⁰⁵.

Por otra parte, el tamaño, la composición y el destino de las exportaciones japonesas durante la depresión tuvieron grandes cambios. En volumen, las exportaciones fueron probablemente unos dos tercios mayores en 1936 que en 1929, y este incremento, tuvo lugar en un momento en que el comercio internacional estaba globalmente estancado¹⁰⁶.

¹⁰⁵Bisson. *op. cit.*, p.80. En Mieko Nishimizo. *op. cit.*, p.102

¹⁰⁶Allen, *op. cit.*, p.189.

Las exportaciones de manufacturas terminadas, maquinaria, instrumentos y textiles aparte del algodón y la seda tuvieron un marcado incremento, además de que salieron a la luz diversos productos de industrias en pequeña escala. Por el otro lado, los productos semi-manufacturados, seda en rama, tuvieron un fuerte descenso. Lo anterior es un reflejo de que el Japón se estaba industrializando por lo que sus exportaciones eran mucho más variadas.

Con respecto a las importaciones, el interés de Japón por la maquinaria y bienes terminados había declinado, mientras que su deseo de importar materias primas y bienes semi-manufacturados se había incrementado.

El mercado estadounidense en 1929 había sido el mayor destino de los productos nipones, sin embargo, en la década de los años treinta Japón tuvo un expansionismo comercial, por lo que pudo acomodar sus mercancías en diferentes países como es el caso de Latinoamérica, China, Europa, Australia y hasta África. La diversificación más que nada se debió a un ajuste de su comercio exterior porque, sus antiguas líneas comerciales le impusieron restricciones.

Puede decirse que Japón pese a su autosuficiencia en materia de productos manufacturados terminados, no había escapado a los efectos de las restricciones comerciales de la época. Su comercio había sido desviado por estas medidas. Estaba obligado a aceptar límites a la expansión de sus exportaciones a ciertos mercados, y ello condujo a poner fin a cierto número de acuerdos bilaterales cuya intención era equilibrar su comercio con determinados países. Estas restricciones contaron en parte, ciertamente, para el empeoramiento de sus términos comerciales a mediados de los años treinta(...) la tendencia mundial apuntaba hacia el restriccionismo¹⁰⁷.

En definitiva, el crecimiento económico íntimamente ligado a la expansión colonial, que le abrió nuevas oportunidades para la inversión y el comercio, condujo al Japón a convertirse en un moderno Estado industrial, creador de unos productos manufacturados fuertemente competitivos. El desenlace de la Segunda Guerra Mundial supuso un brusco detenimiento del proceso¹⁰⁸.

¹⁰⁷ *Ibid.*, p.192.

¹⁰⁸ Azcárate. *op. cit.*, p.62.

2.4 El modelo de producción japonés.

Antes de proseguir con el análisis del impacto que tuvo la Segunda Guerra Mundial a la economía japonesa, es preciso estudiar al modelo de producción flexible¹⁰⁹ que se gestó paulatinamente en los valores ancestrales del pueblo japonés siendo un factor clave en el desarrollo económico del país y gracias a este, Japón tuvo las bases para recuperarse de sus pérdidas posteriores a la segunda gran conflagración. De la misma manera, con el desarrollo y perfeccionamiento del modelo de producción japonés, durante las décadas de los años setentas y ochentas, Japón a diferencia de los países occidentales presentó un crecimiento económico elevado y sostenible.

2.4.1 Historia de la administración productiva.

Después de la Primera Guerra mundial, Henry Ford y Alfred Sloan, de General Motors, sacaron al mundo de la fabricación durante décadas de producción artesana – liderada por las firmas europeas – y lo introdujeron en la edad de la producción en masa. Los Estados Unidos dominaron poco después la economía mundial, en gran parte como resultado de ello¹¹⁰.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Eiji Toyoda y Taiichi Ohno, de la Toyota Motor Company de Japón, fueron los pioneros en el concepto de producción ajustada. Pronto se produjo el ascenso de Japón, cuando otras compañías e industrias japonesas copiaron este notable sistema¹¹¹.

La definición de la administración productiva se puede resumir en los siguientes dos puntos:¹¹²

- La palabra producción debería ser interpretada para incluir no sólo la etapa de manufactura sino también todas aquellas etapas que le preceden.
- Administración no significa meramente control y ajuste bajo las condiciones de un equipo prescrito sino también implica la creación de un nuevo sistema administrativo sensible a circunstancias cambiantes y selección de controles apropiados para el logro de objetivos corporativos.

¹⁰⁹Al modelo de producción japonés también se le llama modelo de producción flexible o ajustada. El sistema de administración Justo a Tiempo (JIT) también se refiere a lo mismo pero este tuvo sus orígenes en la industria automotriz.

¹¹⁰James P. Womack. **La máquina que cambió el mundo**. Traduc. Francisco Ortíz Chaparro, Massachusetts Institute of Technology, McGraw-Hill, España, 1990, p.1.

¹¹¹**Idem.**

¹¹²Eiji Ogawa. **Modern production management: a japanese experience**. Nordica International Limited, Hong Kong, 1984, p.4.

Existe una larga historia detrás del establecimiento de cada definición:

2.4.1.1 Antes de la Segunda Guerra Mundial.

La administración de la producción comenzó con el control de calidad. El prerequisite básico de la producción moderna es la garantía de un estándar de tolerancia (colchón) que permite la intercambiabilidad entre las partes y los componentes. Esto fue posible a través de la producción en masa, la cual comenzó en Estados Unidos a principios del siglo XIX. Inicialmente, las partes de tolerancia eran controladas por averiguación de la Inspección de Productos¹¹³. Lo anterior sentó las bases para las futuras técnicas productivas americanas.

Al principio del siglo XX, F. W. Taylor señaló que el nivel de mecanización era aún bastante bajo y por ende, la eficiencia en la producción se determinaba básicamente por la velocidad a la que los trabajadores operaban las máquinas. Posterior a estas observaciones se estableció un estándar para el volumen diario que tenían que cumplir los trabajadores. De esta forma, el volumen de producción hecho por el trabajador fue más preciso y se mejoró la eficiencia en la administración. La determinación de un estándar en el volumen del trabajo hizo que fuera posible una planeación, así fue como se creó un programa de control diario del inventario, y una de las decisiones básicas fue la creación del lote económico, cuyo primer modelo se realizó en 1914.

En las décadas de 1910 y 1920, el control de la producción en Estados Unidos significó un programa y un control del inventario. Por otro lado, se introdujo el parámetro costo como herramienta en la administración; esto hizo posible controlar la eficiencia de un número de diferentes formatos de producción de una manera integrada.

Durante la década de 1920, Japón y Europa comenzaron a introducir este método americano de control de calidad, manera de operar, planeación, inventario y costo. Después de la Gran Depresión, muchas empresas quedaron insolventes y la aplicación de este método las ayudó a salir adelante. No obstante, la reducción del costo a través del control de calidad, trabajo, programación diaria y control del inventario no es suficiente para garantizar una ganancia a la corporación. En este periodo se introdujo el factor ventas y el factor mercado como estimulantes del ingreso.

¹¹³Eiji Ogawa. *op. cit.*, p.5.

2.4.1.2 Después de la Segunda Guerra Mundial.

La ganancia orientada a la administración de la producción prevaleció por algún tiempo después de la Segunda Guerra Mundial en: Japón, Europa y Estados Unidos. En la década de los setentas, la corporación requirió un cambio drástico en el sistema productivo, independiente de cualquiera de los parámetros ya en uso.

En la misma década, un fenómeno que sorprendió al mundo occidental fue el relacionado con la administración productiva durante el curso de la posguerra en Japón; ayudando sin lugar a dudas en su proceso de recuperación.

El singular desarrollo y crecimiento de las firmas más pequeñas japonesas como proveedoras de las grandes empresas fue indudablemente excepcional. La administración productiva de las empresas “padre” había estado sincronizada con la administración productiva de sus proveedoras. La necesidad de la sincronización fue particularmente aguda en Japón. Las grandes corporaciones siguieron el juego del papel de “padres de familia” con proveedores (asistiendo a los padres) simulando ser como los hijos de la familia¹¹⁴.

Sin lugar a dudas, la década de los setentas fue un periodo que demandaba grandes cambios en el sistema productivo y su administración. Nuevos conceptos como la dirección por objetivos y administración autónoma fueron enfatizados, así mismo, hubo un reconocimiento de que en la década de los ochentas estos conceptos tendrían mayor aplicación.

¹¹⁴ **Idem.**

2.4.2 El factor *kaizen* como estrategia del modelo de producción japonés.

Para poder comprender a fondo el modelo de producción japonés, primero se debe conocer al factor *kaizen* ya que sus cimientos descansan en él. *Kaizen* significa mejoramiento, es decir, mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo, *kaizen* significa un mejoramiento continuo que involucra a todos (gerentes y trabajadores) por igual¹¹⁵.

El mejoramiento como parte de una estrategia de *kaizen* exitosa, va más allá de la definición. El mejoramiento es una fijación mental inextricablemente unida al mantenimiento y mejoramiento de los estándares. En un sentido todavía más amplio, el mejoramiento puede definirse como *kaizen* e innovación, en donde una estrategia de *kaizen* mantiene y mejora el estándar de trabajo mediante mejoras pequeñas y graduales, y la innovación produce mejoras radicales como resultado de grandes inversiones en tecnología y/o equipo¹¹⁶.

Una estrategia exitosa *kaisen* delinea con claridad la responsabilidad de mantener los estándares para el trabajador, siendo la función de la administración el mejoramiento de los estándares. La percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares¹¹⁷.

La estrategia de *Kaizen* es el concepto más importante para la administración japonesa porque es la clave de su éxito competitivo frente a Occidente. En Japón, muchos sistemas han sido desarrollados para hacer a la administración y a los trabajadores conscientes de este factor, más aún, supone la forma de vida de la sociedad nipona.

Dentro de la administración, este concepto engendra el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de obtener resultados visiblemente mejores. En este sentido, la sociedad japonesa esta orientada al proceso, mientras que, la sociedad americana y en general la occidental se encuentra orientada a resultados concretos.

¹¹⁵Masaaki Imai. **Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa.** Traduc. Alfonso Vasseur W., Compañía Editorial Continental, México, 1992, p.23.

¹¹⁶Masaaki Imai. **op. cit.**, p.24.

¹¹⁷**Idem.**

Existen dos enfoques contrastantes para progresar: el enfoque gradual y el enfoque del gran salto hacia adelante. Por lo general, las compañías occidentales optan por el enfoque del gran salto hacia adelante (la innovación). En tanto *kaizen* es un proceso continuo, la innovación es por lo general un fenómeno de una sola acción¹¹⁸.

La administración occidental se basa en la innovación. Esta estrategia logra una gran atención ya que gracias al empleo de adelantos tecnológicos, o en la introducción de los últimos conceptos administrativos o técnicas de producción, genera resultados impresionantes. Por otro lado, los resultados de *kaizen* pocas veces son visibles de inmediato y por lo general no requieren de una técnica sofisticada o tecnología avanzada. (ver tablas 2.1 y 2.2)

Una marcada diferencia entre *kaizen* y la innovación es que el primero no precisa de una inversión necesariamente grande y produce un progreso gradual; por su parte, la innovación emplea necesariamente tecnología de punta y su progreso es escalonado, sin embargo, con el paso del tiempo esa constante tiende a deteriorarse.

Por otra parte *kaizen* requiere virtualmente de los esfuerzos personales de todos. Para que el espíritu sobreviva, la administración debe hacer un esfuerzo consciente y continuo para apoyarlo. *Kaizen* se interesa más en el proceso que en el resultado. La fuerza de la administración japonesa se encuentra en el desarrollo exitoso y en la ejecución de un sistema que reconoce los fines en tanto que enfatiza los medios, en este sentido, las inyecciones de capital no sustituyen a la inversión de tiempo y esfuerzo¹¹⁹.

Empero, no significa que la administración japonesa sea indiferente a la innovación. A medida que la industria nipona cambia a las áreas de alta tecnología, ambos factores (innovación y *kaizen*) se unen propiciando que los costes bajen, la existencia de una mano de obra altamente calificada y se incremente la calidad. (ver figura 2.3)

La estrecha conexión que existe entre el desarrollo, diseño y la línea de producción, son la fuerza de la tecnología japonesa. El principal elemento de la rápida expansión de la producción nipona se debe a la inversión activa en planta y equipo, pero lo que hace que esto sea tecnológicamente factible es la unificación de los tres factores.

¹¹⁸ *Ibid.*, p.59.

¹¹⁹ *Ibid.*, pp.63-64.

Pasando al Control Total de Calidad (CTC), en el estilo japonés comienza con las personas. Instalar calidad en la gente ha sido siempre fundamental, ya que si el factor humano esta bien implantado, entonces se producirán artículos de calidad.

Construir la calidad en las personas significa ayudarlas a llegar a ser conscientes de *kaizen*. En el entorno del trabajo abundan los problemas y debe ayudarse a la gente a identificarlos. Luego se le debe entrenar en el uso de herramientas para la resolución de los mismos a fin de que puedan tratar aquellos que hayan identificado. Una vez que se ha resuelto un problema, los resultados deben estandarizarse para evitar recurrencias¹²⁰.

El Control Total de Calidad (CTC) significa un método estadístico y sistemático para *kaizen* y la resolución de los problemas. Su fundamento metodológico es la aplicación estadística de los conceptos del Control de Calidad (CC), que incluyen el uso y análisis de los datos estadísticos. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible. Como resultado los practicantes del CTC han adquirido el hábito de trabajar con datos firmes. En la resolución estadística de los problemas, se regresa repetidamente al origen del problema para reunir los datos. Este enfoque ha apoyado una forma de pensamiento orientado al proceso¹²¹.

El pensamiento orientado al proceso significa que se debe comprobar *con* el resultado y no *por* el resultado. No basta evaluar a las personas simplemente en términos del resultado de su desempeño. En cambio, la administración debe considerar qué pasos se han seguido y trabajar sobre un criterio establecido en forma mancomunada para el mejoramiento. Esto estimula la retroalimentación y la comunicación constante entre la administración y los trabajadores¹²².

¹²⁰ **Ibid.**, p.80.

¹²¹ **Ibid.**, pp.81-82.

¹²² **Idem.**

Puede decirse que el CTC pasa por cambios y mejoramientos perpetuos, y nunca es completamente el mismo de un día a otro. Es un movimiento centrado en el progreso del desempeño administrativo en todos los niveles. Como tal, ha tratado típicamente con:¹²³

- Aseguramiento de la calidad.
- Reducción del costo.
- Cumplir con las cuotas de producción.
- Cumplir con los programas de entrega.
- Seguridad.
- Desarrollo del nuevo producto.
- Mejoramiento de la productividad.
- Administración del proveedor.

Un programa bien planificado de *kaizen* puede descomponerse además en tres segmentos (orientado a la administración, grupo e individuo), dependiendo de la complejidad y el nivel que tenga.

2.4.2.1 *Kaizen* orientado a la administración.

Es el primer y más importante pilar ya que se concentra en los puntos logísticos y estratégicos y es el motor para mantener el progreso. En este sentido, la administración pone gran énfasis en las instalaciones de la planta, ya que su adaptabilidad proporciona un mayor grado de eficiencia (siendo una de las máximas prioridades). La reducción del inventario es una maniobra que ha traído grandes beneficios.

Otro punto al cual la administración debe dirigir sus esfuerzos es al mejoramiento de los sistemas. Conciernen a las áreas de mayor relevancia tales como planificación y control, procesos de toma de decisiones, organización y sistemas de información.

¹²³Masaaki Imai. **op. cit.**, p.50.

2.4.2.2 Kaizen orientado al grupo.

Kaizen en el trabajo de grupo requiere que los miembros de equipo identifiquen además de los problemas sus causas, las analicen y propongan medidas preventivas, así como el establecimiento de nuevos estándares.

Dentro del grupo, se encuentran las actividades de los grupos pequeños. Estos grupos se encuentran organizados para realizar trabajos específicos en el taller, su propósito principal se centra en estimular el desarrollo de sus miembros.

Las ventajas de las actividades del grupo pequeño pronto resultan evidentes después de su iniciación:¹²⁴

1. Estableciendo los objetivos del grupo y trabajando para su realización fortalece el sentido del trabajo en equipo.
2. Los miembros del grupo comparten y coordinan mejor sus funciones repetitivas.
3. La comunicación entre los trabajadores y la administración, así como entre trabajadores de distintas edades se mejora.
4. Los trabajadores adquieren nuevas habilidades y conocimientos y desarrollan actitudes más cooperativas.
5. El grupo se sustenta así mismo y soluciona los problemas que en caso contrario se dejaría a la administración.
6. Se mejoran mucho las relaciones entre la administración y los trabajadores.

2.4.2.3 Kaizen orientado al individuo.

Es el tercer nivel y se manifiesta en la forma de sugerencias. El objetivo es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la manera en que trabaja.

El sistema de sugerencias es una parte integral del *kaizen* orientado al individuo. La alta administración debe implantar un plan bien diseñado para asegurar que el sistema sea dinámico. Los conceptos iniciales del control de calidad estadístico y sus implicaciones administrativas así como el sistema de

¹²⁴**Ibid.**, pp.137-138.

sugerencias fueron llevados al Japón por Deming y Juran en los años posteriores a la guerra. El sistema de sugerencias pronto abrió paso al sistema estilo japonés. En tanto el estilo estadounidense enfatizaba los beneficios económicos de las sugerencias y proporcionaba incentivos financieros, el estilo japonés enfatizaba los beneficios en la participación positiva de los empleados. El sistema japonés evolucionó en dos segmentos: las sugerencias individuales y las sugerencias de grupo¹²⁵.

Los principales temas para sugerencias en las compañías japonesas son (en orden):¹²⁶

- Mejoramientos en el trabajo propio.
- Ahorros en energía, material y otros recursos.
- Mejoramientos en el entorno de trabajo.
- Mejoramientos en las máquinas y procesos.
- Mejoramientos en artefactos y herramientas.
- Mejoramientos en el trabajo de oficinas.
- Mejoramientos en la calidad del producto.
- Ideas para los nuevos productos.
- Servicios para y relaciones con el cliente.
- Otros.

Por último, la filosofía de *kaizen* está mejor adaptada a una economía de crecimiento lento, en tanto que la innovación se adapta mejor a una economía de crecimiento rápido. En tanto *kaizen* avanza centímetro a centímetro sobre el producto de muchos pequeños esfuerzos, la innovación sube a brincos con la esperanza de caer en una plataforma más elevada a pesar del peso de los costes de inversión. En una economía de crecimiento lento, caracterizada por costos elevados de energía y materiales, sobrecapacidad y mercados estancados, con frecuencia *kaizen* rinde mejores resultados que la innovación¹²⁷.

¹²⁵ **Ibid.**, pp. 152-153.

¹²⁶ **Idem.**

¹²⁷ **Ibid.**, p.64.

2.4.3 La experiencia japonesa, la adaptación de su modelo productivo.

Los cuarenta años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, Japón logró la condición de un poder económico mundial mediante la adaptación de su modelo productivo hasta llegar a ser un formidable competidor en varias áreas de productos. Su éxito se logró por:¹²⁸

- La absorción a gran escala de tecnología importada de Estados Unidos y Europa.
- Un impulso de la productividad al estilo japonés.
- Un programa nacional de mejoramiento de la calidad inspirado por las ideas de los Drs. Deming y Juran de Estados Unidos.
- Un gran grado de flexibilidad en la manufactura.

Después de asimilar y adaptar con éxito la tecnología extranjera de acuerdo a sus necesidades, y luego de lograr una productividad muy elevada y máxima calidad, las industrias japonesas se han interesado en tecnologías flexibles para la producción. Esto significa tener la capacidad de adaptar la manufacturación en un tiempo muy corto a los requisitos cambiantes del cliente y del mercado. Las palabras clave son mecanización, automatización, robotización y sistemas relacionados.

Durante las dos décadas que precedieron a la crisis petrolera, la economía mundial gozó de un crecimiento económico sin precedente y experimentó una demanda insaciable de nuevas tecnologías y nuevos productos. Fue un periodo en el cual la estrategia de la innovación dio buenos resultados. Dicha estrategia está dirigida hacia la tecnología y se beneficia con el crecimiento rápido y con los elevados márgenes de utilidad. El entorno propicio para la innovación es el siguiente:¹²⁹

- Mercados de rápida expansión.
- Clientes orientados más hacia la cantidad que a la calidad.
- Recursos abundantes y bajo costo.
- Una administración más preocupada por elevar las ventas que por reducir los costos.

¹²⁸Masaaki Imai. *op. cit.*, p.27.

¹²⁹*Ibid.*, p.30.

Empero, La crisis petrolera de la década de 1970 ha alterado de manera radical e irrevocable el entorno comercial internacional. La nueva situación se caracteriza por:¹³⁰

- Bruscos aumentos en los costos de material, energía y mano de obra.
- Capacidad excesiva de las instalaciones de producción.
- Creciente competencia entre las compañías en mercados saturados o recesivos.
- Valores cambiantes del consumidor y requisitos más estrictos de calidad.
- Necesidad de introducir nuevos productos con más rapidez.
- Necesidad de bajar el punto de equilibrio.

La industria comenzó a revisar sus procedimientos de manejo de materiales y, respecto a eso, su planta y equipo, el diseño de sus productos, sus controles de fabricación y su manera de dirigir los recursos humanos, todo lo cual influye en las cantidades de materiales que se compran, utilizan, almacenan y venden.

Las ideas japonesas respecto a un control más estricto de los materiales comenzaron a ponerse en práctica formalmente en seguida de la conmoción del petróleo de 1973. La razón de esa pronta reacción tal vez tenga algo que ver con la ausencia de posibilidades alternativas. Puesto que Japón depende de la energía y los materiales importados para satisfacer casi todas sus necesidades, una mejor administración de esos recursos importados fue quizá la única posibilidad viable de hacer frente al descontrol de los costos.

Mientras la industria japonesa estaba perfeccionando la administración “justo a tiempo” de los materiales y el control de la fábrica, el mundo occidental buscaba soluciones políticas y económicas al dilema del costo de los energéticos y los materiales. La OPEP debía ser presionada, las compañías petroleras debían ser vigiladas, los consumidores tenían que ahorrar energéticos y el gobierno tenía que enredarse con impuestos, tarifas y cuotas¹³¹.

Paulatinamente, las exportaciones niponas conquistaron porciones importantes del mercado mundial. En un principio, los países occidentales lo atribuyeron a la práctica del *dumping*, sin embargo, su éxito se debía a la excelente calidad de los productos y al mejoramiento de los índices de productividad.

¹³⁰ **Idem.**

¹³¹ Richard J. Schonberger. **Técnicas japonesas de fabricación.** Editorial Limusa, México, 1990, p.27.

Entre las naciones, Japón parecía ser la más vulnerable ante la crisis mundial del petróleo, pero en realidad su base económica no fue tan golpeada como la de Estados Unidos.

Si bien la crisis del petróleo estimuló el desarrollo del sistema de administración japonés, a partir de la derrota de la Segunda Guerra Mundial, Japón ya había comenzado a articular su particular modelo productivo que se caracteriza por una alta calidad y bajos costes en su producto.

El año de 1949 fue de gran importancia para el control de calidad japonés, se establecieron grupos de investigación sobre el mismo y finalmente en la década de los cincuentas se invitó a los Drs. J. M. Juran y W. E. Deming, ejerciendo gran influencia en el paradigma nipón.

Al tomar conciencia, organizarse e implantar las técnicas occidentales de control de calidad (especialmente el muestreo estadístico) constituyeron durante los primeros quince años el impulso del interés por el control de calidad en Japón. Después de varios años de controlar la calidad, este incluye varios conceptos de Occidente, sin embargo, el Control Total de Calidad (CTC) de los japoneses tiene particularidades:¹³²

- Una meta de mejoramiento constante de calidad, proyecto tras proyecto (rechazando la idea occidental de un “nivel aceptable de calidad”).
- La responsabilidad del trabajador (no del Departamento de Control de Calidad).
- El control de calidad de cada proceso, sin confiar en la inspección de lotes sólo de procesos seleccionadas (prevención de los defectos, no detección al azar).
- Medidas de calidad que sean visibles, visuales, simples y comprensibles, incluso para el observador casual.
- Mecanismos automáticos de medición de la calidad (autodesarrollados).

Tanto éxito han tenido los japoneses en su afán por lograr el CTC, que muchos fabricantes hablan de haber obtenido niveles de calidad que se expresan en partes (unidades defectuosas) por millón, mientras que, tradicionalmente, las normas occidentales se han medido en partes por cada cien, es decir, en porcentajes¹³³.

¹³²Richard J. Schonberger. **op. cit.**, pp.18-19.

¹³³**Idem.**

2.4.4 El sistema de administración Justo a Tiempo (JIT).

Para poder describir este sistema de administración, la mejor manera es diferenciarlo de la producción artesanal y en masa. El productor artesano emplea a trabajadores muy cualificados y herramientas sencillas, aunque flexibles, para hacer exactamente lo que pide el cliente – y un ejemplar a la vez. Algunos coches deportivos exóticos, las obras de arte decorativo, proporcionan ejemplos de ello. Cabe señalar que los bienes producidos según el método artesano cuestan demasiado. Por eso, a principios de los años veinte se desarrolló, como alternativa, la producción en masa¹³⁴.

El productor en masa emplea a profesionales poco cualificados para diseñar productos que realizan trabajadores no cualificados o semicualificados manejando máquinas costosas y unipropósito. Se producen con profusión productos estandarizados. Para asegurarse que no haya problema en la producción, el productor en masa añade muchas otras cosas – suministros, trabajadores y espacios extras. Dado que el cambio a un producto nuevo cuesta, el productor en masa mantiene todo lo posible en producción diseños estándar. Como resultado, el consumidor obtiene costes menores, pero a expensas de la variedad y mediante métodos de trabajo que la mayor parte de los empleados encuentran aburridos y desalentadores¹³⁵.

El productor ajustado, por contra, combina las ventajas de la producción en masa y la artesana, al tiempo que evita los altos costes de la primera y la rigidez de la última. Con este fin, los productores ajustados emplean equipos de trabajadores multicualificados a todos los niveles de la organización y utilizan máquinas altamente flexibles y cada vez más automatizadas para producir grandes volúmenes de productos enormemente variados. La producción ajustada es ajustada porque utiliza menos de todo en comparación con la producción en masa, es decir, mucho menos de la mitad de existencias, fabrica con muchos menos defectos y produce una mayor y creciente variedad de productos¹³⁶.

La diferencia más notable entre la producción en masa y producción ajustada reside quizá en sus objetivos finales. Los productores en masa se plantean un objetivo limitado, que se concreta en un número de defectos aceptable, un nivel máximo de existencias aceptable, una estrecha gama de productos estandarizados. En cambio, los productores ajustados ponen su mirada explícitamente en la

¹³⁴James P. Womack. **op. cit.**, p.2.

¹³⁵**Ibid.**, p.3.

¹³⁶**Idem.**

perfección: reducción continua de costes, cero defectos, existencias cero e infinita variedad de productos. Por supuesto, ningún representante de la producción ajustada ha llegado a esto pero la búsqueda sin fin de la perfección genera giros sorprendentes¹³⁷.

En términos industriales, la interdependencia es altamente dinámica, ya que demanda simultáneamente cooperación y competencia. Tradicionalmente, la producción ha sido solamente el proceso de transformar los insumos en productos terminados; sin embargo, recientemente la producción de todo el mundo se ha convertido en una actividad de investigación y coordinación para encontrar la mejor configuración de un sistema¹³⁸.

Las redes japonesas de instituciones se adaptan continuamente a las circunstancias cambiantes mediante la promoción de procesos de aprendizaje secuenciales asociados con innovaciones secuenciales continuas (*kaizen*). Para tal efecto, es indispensable una interacción continua de largo plazo¹³⁹.

Particularmente, en los últimos veinte años, el aprendizaje industrial tomó tres formas principales (Este patrón de innovación continua es la raíz de la relación comprador-proveedor: ¹⁴⁰

1. Aprender haciendo, con lo que se reducen los costos, se ahorra energía y la calidad mejora constantemente.
2. Aprender a través de los resultados, mediante la retroalimentación de experiencias acumuladas por varios usuarios. De hecho, la relación a largo plazo entre usuarios y producto ha contribuido sustancialmente a mejorar la calidad.
3. Aprender por interacción, lo cual tiene lugar de manera constante: a) internamente, entre manufactura, investigación, desarrollo y mercadotecnia, y b) externamente, con usuarios, socios, competidores y funcionarios públicos.

¹³⁷ **Idem.**

¹³⁸ Jordy Micheli. **Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses.** Miguel Ángel Porrúa, México, 1996, p.51.

¹³⁹ Masaaki Imai. **op. cit.**, p.257.

¹⁴⁰ **Idem.**

Los objetivos del sistema Justo a Tiempo (JIT) son¹⁴¹: (ver figura 2.4)

- Reducir el tiempo de preparación de las máquinas.
- Reducir los inventarios, especialmente los de colchón.
- Eliminar errores y rechazos.
- Producir la calidad en el espacio de fabricación.
- Crear una gran visibilidad de las características de la producción con el fin de detectar los errores tempranamente (*kanban*)¹⁴².
- Pequeños lotes de producción.

Los objetivos anteriores conllevan una serie de requisitos:¹⁴³

- Alta calificación de administradores e ingenieros de proceso. Deben tener un gran conocimiento sobre los detalles del proceso del trabajo y una gran percepción sobre las posibilidades de la fuerza de trabajo, así como capacidad para generar información oportunamente.
- Trabajadores cooperativos y autodisciplinados (Se les considera como insustituibles).
- El trabajo requiere de una gran intensidad de esfuerzo ya que la operación de las máquinas no es secuencial y los trabajadores se desplazan acudiendo para realizar diversas tareas. En el Sistema Justo a Tiempo (JIT), la producción nunca es totalmente estandarizada, se trata de un sistema que aplica continuamente el aprendizaje en la producción.

El modelo de producción ajustada revolucionó por completo la naturaleza del trabajo y por supuesto a la industria automotriz. Este modelo productivo ha sido construido como un único sistema de producción y régimen de relaciones laborales siendo un ejemplo del éxito de la industria automotriz en sus relaciones interindustriales¹⁴⁴. El mejoramiento de la eficiencia a niveles nunca antes vistos dio

¹⁴¹Jordy Micheli. **op. cit.**, pp. 35-36.

¹⁴²El término *kanban* se refiere tradicionalmente a una pieza de madera que lleva la marca de una tienda comercial, pero en el contexto presente hace referencia a una tarjeta colocada en una envoltura de vinil. Al cumplir con el programa de producción diario, la línea de ensamble final coloca un *kanban* con la orden de producción para cada tipo de parte o producto semiprocésado en un poste adyacente al depósito de inventarios pertinente cada vez que retira su inventario. Este *kanban* especifica la clase y cantidad del retiro, así como el tiempo de entrega para su reposición. El taller de la fase previa que proporciona la parte o el producto semi-procesado, recoge el *Kankan* del poste a intervalos regulares. Este *kanban* funciona como una forma de orden y de nota de entrega. En Masahiko Aoki. **La estructura de la economía japonesa**. Fondo de Cultura Económica, México, 1990, p.31.

¹⁴³**Idem.**

¹⁴⁴Motoshige Itoh and Takashi Negishi. **Desequilibrium Trade Theories**. University of New South Wales, Australia, 1987, p.100.

como resultado que los autos japoneses no tuvieran rival con la competencia externa, por lo que obtuvieron cuantiosas ganancias afectando a la balanza comercial americana; hecho que podía deteriorar la relación bilateral de no llegar a un mutuo acuerdo para la solución del conflicto.

2.5 Anexos.

Tabla. 2.1 Características de KAIZEN y de la innovación. En Masaaki Imai. **op. cit.**, p.60.

	KAIZEN	Innovación
Efecto	Largo plazo y larga duración.	Corto plazo pero efusivo.
Paso	Pasos pequeños.	Pasos grandes.
Itinerario	Continuo e incremental.	Intermitente y no incremental.
Cambio	Gradual y constante.	Abrupto y volátil.
Involucramiento	Todos.	Selección de unos pocos “campeones”.
Enfoque	Colectivismo, esfuerzos de grupo, enfoque de sistemas.	Individualismo áspero, ideas y esfuerzos individuales.
Modo	Mantenimiento y mejoramiento.	Chatarra y reconstrucción.
Chispa	Conocimiento convencional y estados del arte.	Invasiones tecnológicas, nuevas invenciones, nuevas teorías.
Requisitos prácticos	Requiere poca inversión pero gran esfuerzo.	Requiere una inversión grande y poco esfuerzo para mantenerlo.
Orientación al esfuerzo	Personas.	Tecnología.
Criterios de evaluación	Proceso y esfuerzos para mejores resultados.	Resultados para las utilidades.
Ventaja	Trabaja bien en economías de crecimiento.	Mejor adaptada para economías de crecimiento rápido.

Tabla. 2.2 Otra comparación de innovación y KAIZEN. En Masaaki Imai. *op. cit.*, p.68.

Innovación	KAIZEN
Creatividad	Adaptabilidad
Individualismo	Trabajo en equipo
Orientada al especialista	Orientada al generalista
Atención a los grandes vacíos	Atención a los detalles
Orientada a la tecnología	Orientada a las personas
Información: cerrada, patentada	Información: abierta, compartida
Orientación funcional (especialista)	Orientación funcional transversal.
Busca nueva tecnología	Se basa en la tecnología existente
Retroalimentación limitada	Retroalimentación amplia

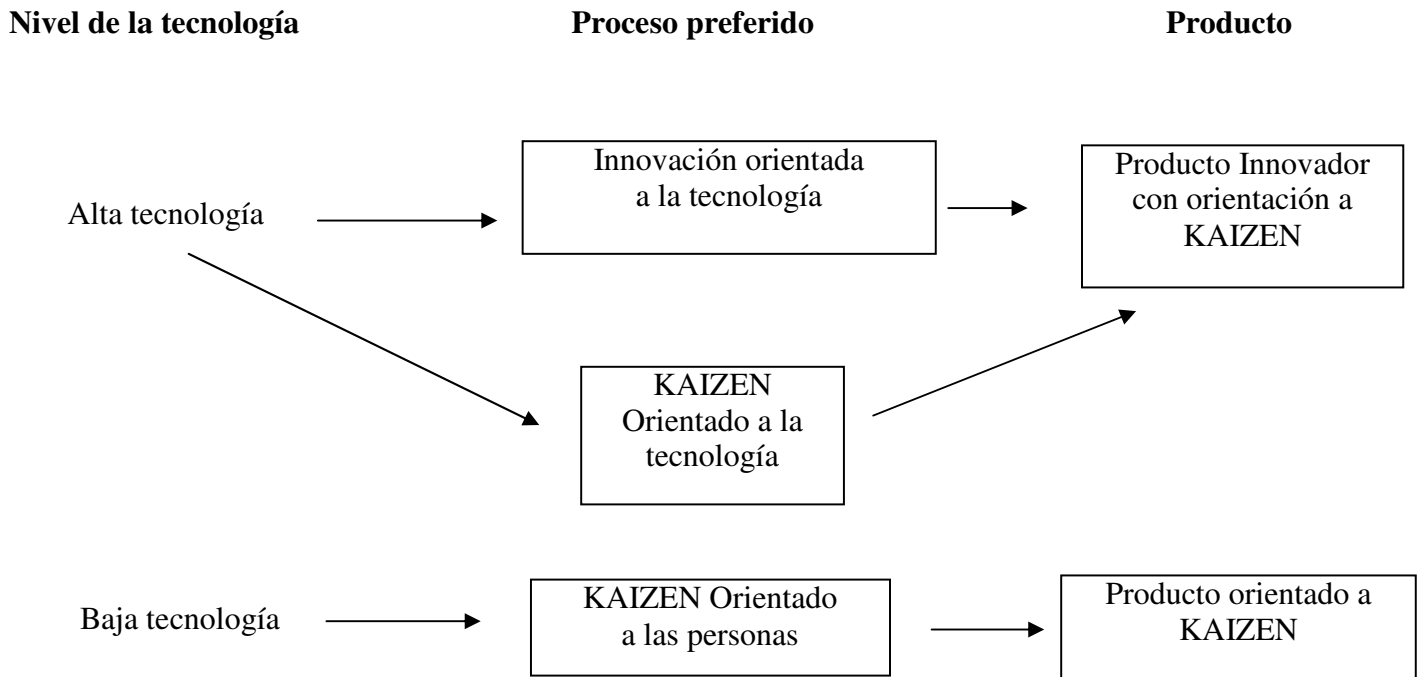
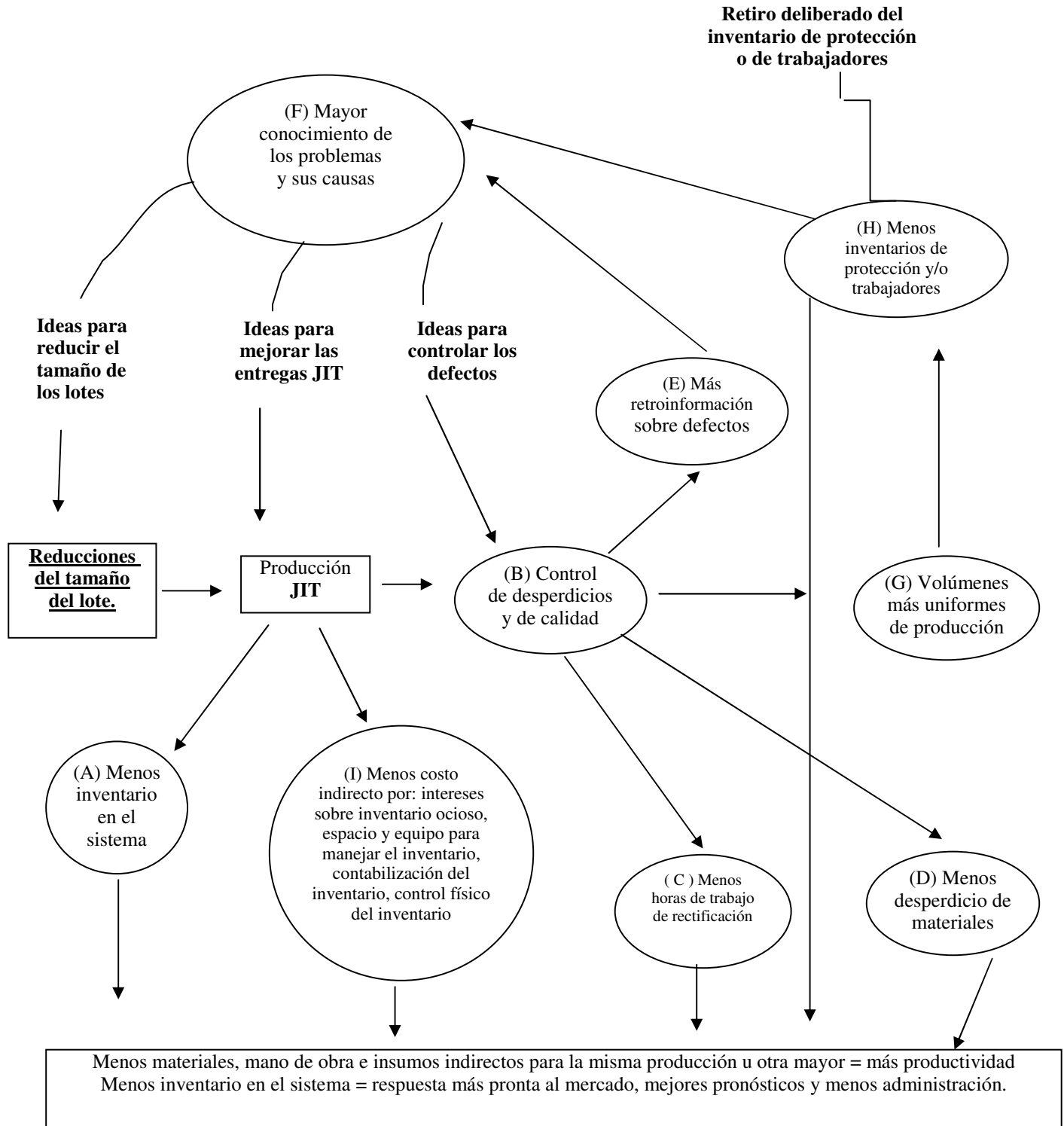


Figura 2.3. Percepciones japonesas del producto. En Masaaki Imai, *op. cit.*, p.70

Figura 2.4. Efectos de la producción JIT. En Richard J. Schonberger. *op.cit.*, p.38



3. LA POLITICA COMERCIAL DE LOS ESTADOS UNIDOS COMO PROPULSOR DEL ACUERDO DE LIMITACIÓN VOLUNTARIA DE LAS EXPORTACIONES DE AUTOMÓVILES JAPONESES A LOS ESTADOS UNIDOS.

Hace cuarenta años, Peter Drucker la denominó “la industria de las industrias” Actualmente, la industria de fabricación de automóviles sigue siendo la mayor actividad manufacturera del mundo, con la producción de casi cincuenta millones de vehículos nuevos cada año. Por dos veces en lo que va del siglo ha cambiado nuestras ideas más fundamentales sobre el modo de hacer las cosas. Y el modo de hacer las cosas dicta no sólo la manera en que trabajamos, sino lo que compramos, el modo de pensar y la forma de vivir.

James P. Womack.

3.1 Recuperación económica y reconstrucción de Japón (1945-1970)

Años anteriores a 1937, el desarrollo económico de Japón se encontraba relacionado con cada uno de los éxitos obtenidos en las subsecuentes guerras. La expansión imperialista le permitió comerciar e invertir en territorios que estaban bajo su control, disfrutando de un trato preferencial.

Después de su derrota en la Segunda Guerra Mundial (1945) fue despojado de las regiones que había poseído. Perdió sus colonias y sus esferas de influencia en el continente de Asia; sus grandes inversiones exteriores, sobre todo las de Manchuria y China, le fueron arrebatadas; y su hegemonía comercial en el Extremo Oriente se derrumbó¹⁴⁵.

Aunado a sus pérdidas territoriales, la mayor parte de las ciudades se encontraban completamente destruidas y a consecuencia de las explosiones atómicas ocurridas en Nagasaki y Hiroshima, la población se encontraba sufriendo los efectos de la radiactividad (que en aquella época comenzaban a conocerse) y sus necesidades básicas no estaban cubiertas.

Por otra parte, en 1945 numerosas empresas que se habían dedicado a la fabricación bélica dejaron de tener una función útil ocasionando que la producción sufriera una desorganización. En ese mismo año se estaba gestando una fuerte inflación y había carencia de materias primas. Todos estos fueron factores que golpearon a la economía nipona.

¹⁴⁵Allen. *op. cit.*, p.202.

Con poca tierra cultivable, elevada densidad demográfica, recursos naturales limitados, una privación casi total de tecnología propia y una base industrial devastada, a Japón no le quedaba más que una opción a finales de la década de 1940: llevar a cabo una deliberada política económica de favorecimiento de sus intereses para sobrevivir y desarrollarse¹⁴⁶.

El desarrollo económico Japonés durante los años de 1945-1970 se fue dando de manera paulatina. En primer lugar, el Gobierno se preocupó por reconstruir las industrias básicas. A falta de recursos monetarios, se puso en marcha una inflación que elevó los precios; lentamente la industria se fue recuperando.

El comercio exterior se encontraba casi paralizado y su gradual restablecimiento se encontraba supeditado a la asistencia de los Estados Unidos. En el ámbito político, la gente no tenía credibilidad en sus líderes, Japón tenía que pagar los daños de guerra a los países afectados y su libertad se encontraba restringida por la Autoridad de Ocupación, (la cual era la encargada de difundir los valores occidentales mediante la democratización del país asiático).

El paso que preparó el camino hacia la recuperación económica fue la implementación de un programa de estabilización monetaria cuya finalidad era frenar la inflación que el país estaba viviendo. Dicho objetivo se alcanzó exitosamente, por ello, el período de estabilización terminó al iniciar la guerra de Corea. Debido al estallido de esta guerra (que se dio en la segunda mitad de 1950), los productos japoneses tuvieron una gran demanda exterior, beneficiando enormemente a la economía.

La guerra afectó también a las relaciones políticas entre Japón y Occidente. Estaba claro ahora que constituía una base necesaria para el despliegue del poder americano en el Pacífico, y esta consideración influenció los términos del Tratado de Paz y del Tratado de Seguridad que en la primavera de 1952 restauró la soberanía al Gobierno japonés, permitiendo a las potencias aliadas mantener bases y tropas en el país¹⁴⁷.

¹⁴⁶James Barrie G.. **El Caballo de Troya Japonés, el último desafío nipón a la industria occidental**. Traduc. Adolfo Martín, Plaza & Janes/Cambio, Barcelona, 1990, p.25.

¹⁴⁷Allen. **op.cit**, pp.205-206.

El contexto central condicionante en el cual Japón fue construido (en la mente de América) fue la Guerra Fría. Especialmente, la dirección del papel que los Estados Unidos asumieron fue la del “mundo libre”¹⁴⁸.

El período siguiente al de la estabilización se inicia en 1955 y concluye a principio de los años setentas, se le conoce como de “rápido crecimiento”¹⁴⁹. A lo largo de este período, la reanudación de la expansión económica experimenta tasas de crecimiento muy altas, modificaciones en la estructura tecnológica e incrementos en la formación de capital.

Esta acumulación de capital se produjo como efecto de la concentración de los esfuerzos de la fuerza laboral japonesa en los nuevos sectores industriales y de las mejoras en el ámbito de las relaciones de trabajo, que aumentaron la productividad durante todo el período¹⁵⁰.

Gracias al rápido incremento de los ingresos reales, se hizo relativamente fácil para la gente aumentar sus ahorros y una alta relación ahorro personal-ingreso hizo posible conciliar una alta tasa de inversión y crecimiento con unos precios relativamente estables durante esa década. El aumento de la productividad se mantuvo por encima de los incrementos salariales, aun cuando éstos fueron elevados. En el pasado, la población rural había gozado sólo en una medida limitada de los beneficios materiales que confirió el desarrollo económico, pero en el período de la posguerra esos beneficios fueron más ampliamente distribuidos. La agricultura había sufrido menos que la industria por el trastorno de la guerra y de la derrota y los altos precios de los alimentos en los años inmediatos posteriores a 1945, junto con las reformas de la tierra y la inflación (que liquidó las deudas agrícolas), trajeron consigo una redistribución de la renta en favor de los agricultores. Durante la década de 1950, el nivel de vida rural continuó mejorando, aunque no al ritmo de la ciudad. Un factor que contribuyó a este nuevo avance fue el crecimiento de la productividad agrícola¹⁵¹.

¹⁴⁸William K. Tabb. **The post war japanese system. Cultural economy and economic transformation.** Oxford University Press, United States of America, 1995, p.53

¹⁴⁹Japón mantuvo una tasa de crecimiento superior al 8.8%.

¹⁵⁰Víctor López Villafañe. **La Nueva Era del Capitalismo, Japón y Estados Unidos en la Cuenca del Pacífico 1945-2000.** Siglo XXI Editores, México, 1994, p.22.

¹⁵¹Allen. **op.cit.**, pp.207-208.

La década de 1950 tuvo numerosos aciertos económicos los cuales sirvieron como base para la siguiente década, empero, debido a las oscilaciones ocasionadas por los cortos períodos de crisis se necesitaba mantener un crecimiento estable; éste se consiguió a finales de 1965 gracias a la aportación de la inversión industrial y al incremento de las exportaciones a los Estados Unidos.

En este sentido, el crecimiento estable permitió una estabilidad en los precios, sin embargo, los precios al consumo se elevaron debido al incremento en la renta de la vivienda, al aumento del precio de los alimentos (por la protección agrícola) y al incremento de los precios del sector servicios.

Los excepcionales logros conseguidos en este período se obtuvieron principalmente por los numerosos cambios estructurales en la economía. La importancia del sector primario y de las industrias textiles fue decreciendo y su intervención en la absorción del empleo de la población activa también tuvo una fuerte reducción. Por otra parte, se observó lo contrario en las industrias del sector terciario ya que experimentaron una expansión junto con las industrias químicas, del metal y de ingeniería. Lo anterior se traduce en que hubo una transferencia de recursos de los primeros a los segundos.

Con respecto a las industrias textiles, la producción de algodón y de seda en rama disminuyó, empero, las fibras artificiales tuvieron un gran auge. En este sentido, a partir de la guerra, el rayon y los sintéticos puros pasaron a sustituir a las fibras naturales y se fueron constituyendo en una importante industria.

Se debe señalar que las actividades que se realizaban en las industrias de gran expansión fueron fortalecidas por las innovaciones de la tecnología avanzada, de esta forma, su producción y progreso fue mucho mayor que antes de la guerra. A partir de 1955 los avances en la industria de la electrónica fueron sorprendentes, de hecho, su alcance llegó al perfeccionamiento de aparatos como la televisión y las computadoras.

El desarrollo sobresaliente de la década fue, sin embargo, el auge de la industria del automóvil. En 1960 Japón tuvo una gran producción de motocicletas, pero produjo menos de medio millón de vehículos de pasajeros y comerciales de cuatro ruedas. Cinco años más tarde su producción se había cuadruplicado casi, pero era aún inferior a la de los principales productores europeos. Para 1969-70, sin embargo, Japón se había convertido en el segundo país del mundo en manufactura de automóviles, y su

producción era aproximadamente el doble de la Gran Bretaña. La expansión de la industria del automóvil llevó consigo muchas otras actividades, como la manufactura de neumáticos y componentes de motores y la industria de máquinas-herramientas¹⁵².

Un factor fundamental para la reconstrucción del país fue el desarrollo del mercado interno, para hacerlo Japón utilizó sus propios recursos y limitó a la inversión extranjera. Después de la reconstrucción inicial, el mayor esfuerzo de la producción se puso en el desarrollo de bienes de consumo durables. Este sector creció a una tasa anual de 29% entre 1956 y 1963. Este período se caracteriza incluso, por una verdadera revolución en el consumo de las familias japonesas, debido a la adquisición de una serie de nuevos artículos eléctricos que pasan a formar parte de la vida cotidiana¹⁵³.

Otro gran factor fue la absorción de tecnología occidental (...) El desarrollo tecnológico es principalmente un avance en la esfera del conocimiento de cómo mejorar los procesos productivos por diversos medios. Japón seleccionó, adaptó y obtuvo grandes rendimientos de la tecnología importada en las industrias pesada y química. Pero la política consistió en gastar 50% en la importación de tecnología y 50% en el desarrollo de nuevos campos tecnológicos¹⁵⁴.

Las escasas inversiones de capital extranjero permitidas quedaban sometidas a un estricto control a través de las restricciones a la repatriación de beneficios y de las normas sobre compañías subsidiarias y transferencia obligatoria de tecnología a empresas japonesas. Esta política de control de las importaciones protegió a las empresas japonesas de la competencia extranjera en su propio país y les dio tiempo para desarrollar la masa crítica necesaria para competir a escala mundial¹⁵⁵.

Los factores de carácter político como la implantación del sindicalismo por empresa, la reforma agraria y la hegemonía política, tuvieron un impacto favorable para estimular el desarrollo económico. El desarrollo político de la posguerra condujo a la hegemonía, en el año de 1955, de un partido único, el Partido Liberal Demócrata (PLD), bajo el modelo parlamentario. Este partido representó la fusión de los partidos conservadores, que decidieron abandonar la vieja historia de los antagonismos prebélicos para formar un partido que cohesionara los antiguos intereses políticos con las nuevas demandas

¹⁵²Allen. **op.cit**, pp.212-213.

¹⁵³W. W. Lockwood. **op.cit**, p.597.

¹⁵⁴Víctor López Villafañe. **op.cit**, p.22.

¹⁵⁵James.Barrie G. **op.cit**, p.26.

impuestas por las metas del rápido crecimiento en el que se había embarcado el Japón¹⁵⁶.

En este sentido, los factores externos derivados de la coyuntura mundial acogieron al objetivo nipón. Estados Unidos protegió militarmente a Japón; además, le brindó acceso a su mercado, recursos y tecnología y le abrió las puertas de otros mercados; igualmente, fue un factor de primer orden para la constitución del sistema conservador, así como para las reformas sociales y políticas durante los años de ocupación. La ayuda de Estados Unidos no se basó, por supuesto, en la filantropía. Japón se constituyó en el aliado clave para la contención del comunismo en Asia, en el depositario del principal arsenal militar de Estados Unidos en Asia y en el socio clave en las guerras de Corea y Vietnam. Asimismo, Japón recibía mercancías y productos baratos, que eran una forma de compensar los gastos militares, con lo que se hizo posible su hegemonía mundial¹⁵⁷.

3.1.1 La política económica y el desarrollo industrial japonés.

Durante esta etapa se consolidó el “Estado promotor o desarrollista” japonés (*development state*), cuyo principal objetivo, a diferencia de los Estados occidentales, es el desarrollo económico¹⁵⁸. La relación fundamental de la posguerra entre burocracia estatal y sector privado ha sido la culminación del perfeccionamiento del control estatal y de la cooperación con el sector privado en el contexto de la historia de las relaciones entre ambos sectores¹⁵⁹. Los elementos que dan vida a esta relación son¹⁶⁰:

- La formación y renovación de una élite burocrática representada por los individuos con el mejor talento administrativo posible que el sistema pueda proveer.
- Un sistema político en el que la burocracia tiene suficiente campo de acción para lanzar iniciativas y poderlas poner en práctica efectivamente. Una relación entre políticos con dominio y burócratas con control y autoridad.

¹⁵⁶Takabatake Michitoshi. **El poder político en el Japón contemporáneo: orígenes y renovación del conservadurismo**, en Alfredo Romero y Víctor López Villafañe (comps.), **Japón Hoy**, México, Siglo XXI, 1987, p.77.

¹⁵⁷Víctor López Villafañe. **op.cit.**, pp.24-25.

¹⁵⁸Chalmers Johnson, **MITI and the japanese miracle. The growth of industrial policy 1925-1975**, Tokio, Charles E. Tuttle Co. Publishers, 1982, pp.19-21, en Víctor López Villafañe, **op.cit.**, p.15.

¹⁵⁹**Ibid** pp.315-320, en López Villafañe, **op. cit.**, p.16.

¹⁶⁰López Villafañe, **op.cit.**, p.16.

- Perfeccionamiento de los métodos de intervención estatal en la economía, para conformar el mercado. Esta intervención se produce mediante lo que se conoce como la “orientación administrativa”.
- Una organización burocrática piloto, que es el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI en inglés).

Es importante subrayar que las instituciones que animan e impulsan este Estado promotor han sido fruto de la innovación y la experiencia histórica japonesa. No han sido tomadas del exterior, y por lo tanto, constituyen el verdadero y más poderoso activo político del Japón en la competencia mundial¹⁶¹.

La política gubernamental de posguerra tuvo un gran peso en la dirección y organización de la industria, así como en la economía del país. Los primeros cambios para la introducción de una economía liberal de mercado fueron hechos por la Autoridad de Ocupación y estos se basaron principalmente en la disolución de los *zaibatsu*, la reforma agrícola y reformas laborales. Todos estos cambios tenían la finalidad de disolver las concentraciones de poder económico que impedían el desarrollo de instituciones democráticas características de una economía liberal.

En este sentido, en 1947 se promulgó una ley anti-monopolio que pretendía evitar el resurgimiento de las grandes empresas pero en 1949 y 1953 fue revisada y reformada permitiendo su modernización, desarrollo y reestructuración.

Uno de los grandes cambios que se efectuó a los *zaibatsu* consistió en la separación del capital financiero de la actividad corriente de estas empresas, lo que permitió la evolución de este sector dentro de las nuevas estrategias de desarrollo de los sectores clasificados como estratégicos por el Gobierno¹⁶².

Durante la Ocupación se intento dar fin al poder y riqueza de los *zaibatsu* y a sus compañías subsidiarias, no obstante, al finalizar la Ocupación, los imperios de los *zaibatsu* estaban fragmentados y la iniciativa de los asuntos económicos del país había pasado de los gerentes a funcionarios del Gobierno. De esta forma, la concentración del control había sido aumentada más bien que destruida por

¹⁶¹ **Idem.**

¹⁶² Víctor López Villafañe. *op.cit.*, p.18.

la política americana. A partir de 1952, sin embargo, las empresas de los anteriores *zaibatsu* comenzaron a unirse de nuevo¹⁶³. Pero, pese a que ocupaban un notable lugar en la economía su organización era menor que antes.

En el decenio de los cincuenta, el Gobierno promovió la competencia entre las empresas, a fin de apoyar a las más eficientes. En el decenio de los sesentas, se fomentó, en cambio, las fusiones y la cooperación entre los oligopolios. Por ejemplo, para 1950 había ya setenta acuerdos tipo cártel en minería, metalurgia, maquinaria, textiles, química, etc.¹⁶⁴

La característica sobresaliente de la reconstrucción económica en los años cincuentas consistió en la puesta en pie de los monopolios y el desarrollo de la competencia intensa. Un puñado de compañías tenían el control del mercado en la mayoría de las industrias y la competencia entre las empresas líderes en cada una fue tan profunda que se puede caracterizar a esta etapa como de “sobrecompetencia”¹⁶⁵.

Con respecto a la inversión, la política ha sido evaluada bajo el supuesto de que, a través de buena parte del período de la posguerra, los empréstitos y las inversiones públicas fueron “puestos en marcha en dirección a la promoción de la inversión privada, especialmente a la inversión en planta y equipo por parte de grandes corporaciones”. Al mismo tiempo, los generosos ingresos de depreciación proporcionados por el sistema impositivo estimularon la inversión privada en equipo, y el crédito oficial se dirigió a promover determinadas industrias y empresas fomentando inversiones en su seno; esto se consiguió canalizando hacia ellas, bajo el sistema de prioridades, grandes cantidades de fondos de inversión, muchos de los cuales estuvieron financiados por los créditos del Banco de Japón”¹⁶⁶.

En Japón, las inversiones orientadas a la producción han sido superiores a las inversiones orientadas al bienestar, de igual manera que las hechas en bienes durables han superado a las hechas en estructuras y edificios¹⁶⁷.

¹⁶³Allen. **op.cit.**, p.221.

¹⁶⁴W.W. Lockwood. **op.cit.**, p.645

¹⁶⁵Sadao Fujiwara. **Foreign trade, investment and industrial imperialism in postwar Japan**, en López Villafañe, **op.cit.**, p.18.

¹⁶⁶R. Komiya (Ed). **Postwar Economic Growth in Japan**, pp.20-23, en Allen. **op.cit.**, p.233.

¹⁶⁷Kazushi Ohkawa y Henry Rosovsky. **Japanese Economic Growth. Trend Acceleration in the Twentieth Century**, Stanford California, Stanford University Press, 1973, p.155.

Como anteriormente se indicó, Japón apostó su éxito a las industrias pesada y química debido a que podía obtener mayores ventajas internas y aunque necesitan tecnología avanzada, la inversión requerida era menor que la de otros sectores.

Cabe señalar que de alguna forma, el Gobierno siempre influyó en las políticas de las industrias privadas. Esto ocurrió porque las políticas económicas gubernamentales han coincidido con los intereses de los industriales privados y tanto el sistema impositivo como el gasto público¹⁶⁸ se estructuraron en interés de la expansión industrial.

En este período de rápida acumulación, el factor trabajo jugó un importante papel, de hecho, el Japón modificó radicalmente su mercado laboral. En 1950, 44% de la fuerza de trabajo se encontraba en la agricultura; pero para 1980 ésta se había reducido a sólo 9.8%. En cambio, los trabajadores asalariados pasaron de 38.2 a 66%¹⁶⁹.

Dos de los factores más importantes que surgieron de este cambio laboral fueron la organización y la estratificación de los trabajadores. Por otra parte, uno de los distintivos de la economía dual fue la amplia disparidad de salarios entre empresas grandes y pequeñas, sin embargo, después de los años setentas, hubo disminuido el salto entre estos dos sectores (...) el estrechamiento de las diferencias entre los dos mundos económicos del Japón es una de las consecuencias más obvias del desarrollo industrial del país¹⁷⁰.

Entonces, anterior a 1970¹⁷¹ existió un mercado laboral dividido, es decir, por un lado se encuentran las grandes empresas y sus trabajadores con salarios muy altos y un nivel de producción muy alto y por el otro, a las pequeñas y medianas empresas que realizan actividades sumamente relacionadas con las grandes y con menores salarios.

¹⁶⁸Es importante señalar que el gasto público principalmente se utilizó en la infraestructura industrial en vez de dirigirse al bienestar social o al armamentismo del país. También, el Gobierno guió el desarrollo mediante el control de los recursos de inversión, de su política bancaria y del manejo del comercio exterior, de la misma manera, Japón ha mostrado una gran adaptabilidad para la asimilación de reformas políticas y económicas y parte de su evolución se debe a ello.

¹⁶⁹Toshio Kurokawa. **Problems of the Japanese Working Class in Historical Perspective**, en T. Morris-Suzuki y T. Seiyama, **Japanese Capitalism since 1945. Critical perspectives**, New York, Sharpe Inc, 1989, p.133.

¹⁷⁰Allen. **op.cit**, pp.222-223.

¹⁷¹En este año la diferencia salarial comenzó a disminuir fundamentalmente porque las medianas y pequeñas empresas desarrollaron su tecnología y por ende aumentaron su productividad. Cabe señalar que anualmente Japón contaba con una tasa de productividad cercana al 7.5%.

Aquí es en donde radica una de las grandes ventajas de Japón frente a los demás países porque había una integración de las pequeñas, medianas y grandes empresas que le permitía reducir costos e incrementar la productividad y tener trabajadores altamente competitivos sin necesidad de invertir en el extranjero.

Por ejemplo, en la industria del acero, las grandes empresas japonesas que competían con sus similares de Estados Unidos y Europa realizaban entre 60 y 70% su producción por medio de contratos con pequeñas y medianas empresas. Igual acontecía en otros sectores, como el textil, el automotriz, de construcción de barcos, etc. Así las pequeñas y medianas empresas utilizaban los insumos básicos y baratos que las grandes empresas les suministraban, a cambio del abastecimiento, por su parte, de los componentes y otros insumos requeridos por la gran industria. De ese modo, su escala de producción crecía en la medida que la gran industria que absorbía sus productos se expandía¹⁷².

No hay que olvidar que Japón para desarrollar sus industrias necesitó de la tecnología de punta. Durante la posguerra, este país se encontraba en un contexto en el que los factores internos y externos decidía su desarrollo tecnológico, en este sentido, la brecha tecnológica con Occidente era amplia, por ello Japón tomo medidas para contrarrestarlo.

La importancia en la tecnología ha jugado un papel preponderante para el desarrollo del país del sol naciente. Desde antes del período de posguerra de crecimiento acelerado, fases de rápida absorción de tecnología occidental habían estado asociadas con los ciclos de auge de la economía japonesa. Así se consideran los ciclos que van desde el fin de la guerra ruso-japonesa en 1905 hasta el fin de la primera guerra mundial en 1918; el ciclo del decenio de los treinta al principio de la Segunda Guerra Mundial, y finalmente el ciclo del periodo de rápido crecimiento. En todos estos periodos se dio una relación muy estrecha entre la incorporación masiva de tecnología occidental y el aumento de las tasas de crecimiento de la economía¹⁷³.

¹⁷²López Villafañe. **op.cit.**, p.43.

¹⁷³K. Ohkawa y H. Rosovski. **op.cit.**, p.3

Japón se enfrentó a las diferencias tecnológicas occidentales debido a que la forma de operar distaba mucho de la técnica empleada en este país. Por ello, tuvo que diseñar una estrategia la cual consistió en modificar y adaptar la tecnología importada a las condiciones y necesidades japonesas. En este sentido, la mitad de la tecnología importada fue adquirida para mejorar actividades originadas en la preguerra; la otra mitad fue para desarrollar nuevas líneas de producción¹⁷⁴.

De manera esquemática, podemos decir que la transferencia de tecnología tuvo las siguientes características¹⁷⁵:

- En el decenio de los cincuentas, las tecnologías fueron transferidas para acortar la brecha que se había abierto en los sectores tradicionales, como los del acero, construcción de barcos, fertilizantes químicos y textiles.
- En el decenio de los sesentas, la tecnología fue transferida a sectores como los de automóviles, productos eléctricos y petroquímicos; industrias bien desarrolladas en Estados Unidos y en los países europeos avanzados, pero que estaban en su infancia en Japón. Como resultado de esta transferencia, los artículos mencionados empezaron a ser producidos en masa como bienes internos y fueron altamente competitivos con respecto a los productos extranjeros en el mercado japonés.
- Las tecnologías transferidas en los años setentas incluyeron la electrónica, la química avanzada y la energía atómica.

Es necesario remarcar que no sólo hubo simultaneidad en la transferencia tecnológica, al desarrollar los antiguos sectores y establecer las bases de la nueva y más moderna industria, sino que también dentro de las industrias objeto de la transferencia la tecnología más avanzada era combinada y adaptada a las condiciones japonesas¹⁷⁶. (ver gráfica 3.1)

¹⁷⁴Yoko Sugiura. **La ciencia y la tecnología en Japón**, en *Ciencia y Desarrollo*, México, Conacyt, nov/dic, 1979, pp.94-95.

¹⁷⁵López Villafañe. **op.cit**, p.51.

¹⁷⁶**Idem.**

3.1.2 El comercio exterior de Japón.

Los Estados Unidos le compraban a Japón, seda en rama, pescado enlatado, té y cerámica; suministraban algodón en rama, petróleo, trigo, chatarra de acero y bienes tecnificados. Asia del Este y Asia del Sudeste compraban productos textiles y bienes diversos, y, además, China del Norte y Manchuria eran importantes clientes de maquinaria y otros bienes de capital como consecuencia de la inversión japonesa en esos países. Las importaciones de Asia constaban de materias primas y bienes semi-manufacturados (algodón, caucho, aceite vegetal, petróleo, minerales y metales) y también de alimentos. En China, Manchuria y colonias japonesas que formaban parte del “bloque del yen”, los japoneses comerciaban en términos ventajosos¹⁷⁷.

Las modificaciones territoriales posteriores a la Segunda Guerra Mundial ocasionaron que Japón perdiera sus antiguas fuentes de abastecimiento, exportación y con ello sus relaciones comerciales privilegiadas. Dos puntos se convirtieron en prioridades para el gobierno japonés: la búsqueda de nuevos mercados y la reconstrucción de su comercio interno. Ambos serían propulsores para reactivar el desarrollo del país.

La intervención del Estado tuvo un gran peso en la realización de la estrategia económica durante “el milagro japonés”, ya que, subsidió las exportaciones y estableció una política proteccionista a las importaciones.

La conquista de segmentos importantes en las exportaciones mundiales fue una maniobra que se logró mediante la transformación de la estructura económica, es decir, las exportaciones de productos con mayor valor agregado se incrementaron y disminuyeron las importaciones de aquellos con un alto contenido tecnológico. De esta manera, las primeras financiarían a las segundas.

¹⁷⁷Allen. *op.cit.*, p.215.

Las exportaciones e importaciones dependen de las transformaciones de las economías nacionales. Japón transformó su economía, y de este modo también modificó su comercio exterior. En 1955, del total de sus exportaciones, 56% consistían en productos catalogados como tradicionales (intensivos de trabajo) y 44% en productos modernos (intensivos de capital); pero en el año de 1970, los primeros se habían reducido a 22% y los segundos se habían incrementado a 78%¹⁷⁸.

Anterior al año de 1945, las exportaciones del país asiático consistían principalmente en productos tradicionales, empero, a lo largo del periodo de rápido crecimiento la tan peculiar forma de producción nipona estimuló el mejoramiento de la calidad y la eficiencia, por ello, la transformación de la fabricación a productos con un alto contenido tecnológico se llevó a cabo.

Los cambios en la composición de las importaciones y las exportaciones estuvieron acompañados por cambios igualmente significativos en la distribución geográfica del comercio japonés. Su tráfico con Asia del Noroeste se hizo insignificante después de la guerra, y después de un tiempo, se volvió a recuperar. Asia del Sudeste, por otra parte, aumentó su participación y los Estados Unidos se trasladaron a la posición de principal cliente y proveedor. A mediados de los años cincuentas, este país americano era responsable de más de un tercio de las importaciones japonesas y América del Norte de casi la mitad. Desde entonces, otros países han incrementado sus ventas al Japón más rápidamente que los Estados Unidos, pero éstos continúan siendo, con mucho, los proveedores más importantes¹⁷⁹.

Las empresas fueron perfeccionando sus productos en base a las necesidades de los consumidores japoneses. En este sentido, las exportaciones de vehículos consistieron al principio en camiones de carga y autobuses, que no se producían en gran escala, como los autos de pasajeros. Lo mismo sucedió con otros muchos productos (...) En otras palabras, muchos de ellos empezaron a ser exportados después de que la demanda interna había sido satisfecha; los costos reducidos; la calidad mejorada y por consiguiente, se había incrementado la competitividad¹⁸⁰.

¹⁷⁸K. Ohkawa y H. Rosovski. *op.cit.*, p.408.

¹⁷⁹*Ibid.* pp. 218-219.

¹⁸⁰Akio Hosono. **Industrial development and employment: the experience of Asia and Latin American development strategy**, University of Tsukuba, Japan, Institute of Socio Economic Planning. Reprint Series núm. 14 (revista de la CEPAL, segundo semestre de 1976). p.139.

Casi todas las compañías niponas utilizaron las exportaciones de productos acabados, fabricados en Japón, como la piedra angular de su estrategia para conquistar sólidas posiciones comerciales en los principales mercados occidentales¹⁸¹. Es decir, como una protección contra el riesgo, se evitaron las inversiones en instalaciones fuera del Japón.

Entonces, cuando las empresas japonesas introducían sus productos de alto valor agregado a los mercados externos, necesitaban disminuir el rango de riesgo al que se enfrentaban. Por esta razón, fue que pusieron en marcha dos alternativas: La Fabricación de Equipo Original (FEO) y de productos de marca.

La FEO fue utilizada en gran medida para la conquista de los mercados europeo y norteamericano. Las principales ventajas de esta estrategia para los empresarios japoneses consistieron en la concentración en el volumen, esencial para el logro de un lugar privilegiado en materia de costos y en la posibilidad de adquirir experiencia de mercado con el mínimo de riesgos.

Por otro lado, las ventajas que obtenían las empresas occidentales eran: contar con proveedores confiables y la adquisición de productos de coste bajo pero con una calidad insuperable para llenar los huecos de su gama productiva. Cabe señalar que los primeros acuerdos de este tipo iniciaron con productos de escaso valor agregado y posteriormente se ascendió en la escala del valor añadido hasta llegar a productos complejos como los automóviles, computadoras, etc. (Ver tabla 3.2).

Resulta muy significativo que la mayor parte de las empresas occidentales comercializadoras de productos FEO japoneses, “rebautizados” con sus propios nombres, eran compañías de alto nivel tecnológico dotadas de grandes instalaciones de investigación y desarrollo y no pequeñas firmas locales. Si bien muchos de los acuerdos FEO estaban destinados originalmente a tapar vacíos de la producción, otros cubrían enormes brechas en la oferta de productos básicos de ciertas empresas occidentales¹⁸².

¹⁸¹James. Barrie G. *op. cit.*, p.33.

¹⁸²C. Lorenz. “**Beware Japanese Bearing Gifts**”, *The financial Times*, 16 de enero de 1984. En James Barrie G. *op. cit.*, p.34.

Por otra parte, las estrategias de productos de marca, mediante las cuales las empresas japonesas vendían sus bienes bajo sus propios nombres comerciales, se utilizaron profusa y eficazmente para entrar en los mercados occidentales. La principal ventaja de la utilización de marca propia estribaba en establecer una relación directa con el consumidor final y en los mayores márgenes comerciales que permiten los productos de marca¹⁸³.

De esta forma, hacia 1960 Japón era la sexta economía mundial en función de su nivel de importaciones y exportaciones (descontando a los países con planificación central). Tan sólo entre 1953 y 1960, el valor de las exportaciones del país aumentó en 213%, y el de las importaciones 92%, por lo cual se configuró una balanza comercial superavitaria¹⁸⁴.

Al desarrollo del comercio exterior también lo propiciaron factores externos. La balanza comercial, empezó a reportar desde 1964, de 377 millones de dólares, hasta el año de 1972, cuando alcanzó cerca de los 9 000 millones de dólares. En el decenio de 1961 a 1971, las exportaciones tuvieron un aumento absoluto de 19 500 millones de dólares. Los factores que determinaron este desarrollo son : un aumento de 7 800 millones de dólares, debido al crecimiento del comercio mundial; 1 000 millones, por la guerra de Vietnam; 2 400 millones, debido a la competitividad de los productos japoneses; 6 800 millones, por el desarrollo de nuevos productos, y 1 300 millones, debido al clima de liberación producido por la Ronda Kennedy del GATT¹⁸⁵.

A lo largo del período de posguerra, el comercio exterior del Japón estuvo muy influenciado por las políticas comerciales internas y de los países con los que comerciaba. En 1950 impuso severos controles sobre éste y las transacciones de divisas. Los controles fueron hábilmente manipulados para estimular las exportaciones y desalentar cualesquiera importaciones que se consideraran en desacuerdo con la política oficial. Al mismo tiempo, la discriminación ejercida por países extranjeros contra las exportaciones niponas que se remontaba a 1930 fue retomada. Incluso cuando el Japón fue admitido como miembro de pleno derecho del GATT (1955), muchos países recurrieron al artículo 35, que les permitía negarse a reconocer algunos de los privilegios de los miembros. También se presionó al gobierno japonés para inducirle a limitar la exportación por medio de cuotas “voluntarias de

¹⁸³ **Idem.**

¹⁸⁴ María Cristina Rosas. **México y la política comercial externa de las grandes potencias**, Universidad Nacional Autónoma de México, Miguel Ángel Porrúa, México, 1999, p.197.

¹⁸⁵ Lawrence B. Krause y Sueo Sekiguchi. **Japan and the world economy**, en Lopez Villafañe. **op. cit.** p.34.

exportación”¹⁸⁶.

Posteriormente, durante los años sesentas, se persuadió al Japón para moderar sus restricciones comerciales y de divisas, y a partir de 1964, cuando se hizo miembro de la OCDE, el proceso se aceleró. Las limitaciones anteriormente descritas sobre la inversión extranjera en la industria japonesa fueron también modificadas durante los últimos años de la década de 1960, pero el ritmo de esta liberalización no ha sido suficientemente rápido como para satisfacer a los países con los que comerciaba¹⁸⁷.

3.2 La fricción comercial entre Estados Unidos y Japón (1970 -1985).

La hegemonía de posguerra de Estados Unidos reforzó la preponderancia económica de este país y su liderazgo dentro del mundo capitalista de la segunda mitad del decenio de los cuarentas. Sus políticas fueron, por lo tanto, fundamentales para el desarrollo y expansión del sistema capitalista mundial. La política de Estados Unidos consistió en aplicar incentivos y en promover la demanda mundial para revivir el crecimiento industrial de las áreas amenazadas por el avance del comunismo, pero también, como una forma de hacer prevalecer sus propios intereses económicos. El principal obstáculo para la integración del bloque capitalista de la posguerra consistía en las asimetrías económicas que guardaban las partes¹⁸⁸.

La principal contradicción del sistema que condujo a la adopción de la política económica de Estados Unidos, estribó en los grandes desequilibrios existentes entre el poderío económico de este país y el de sus nuevos aliados en Europa y la cuenca del Pacífico. Sin un programa de recuperación para Japón y Europa, estos países y áreas habrían sido insolventes frente a la Unión Americana y no habrían tenido capacidad de compra de los productos de este país¹⁸⁹.

En las décadas de los años cincuentas y sesentas; Estados Unidos bajo el baluarte del mundo libre, dominaban en una mano los mercados mundiales de manufacturas de alta tecnología, y en la otra se encontraba la ventaja del comunismo. Con la creación del GATT en 1948, el Plan Marshall en el

¹⁸⁶ Allen. **op.cit**, pp. 219-220

¹⁸⁷ **Idem.**

¹⁸⁸ López Villafañe. **op. cit**, p.145.

¹⁸⁹ William S. Borden. **The Pacific alliance. United States foreign economic policy and Japanese trade recovery, 1947-1955.** The University of Wisconsin Press, 1984, p.5.

mismo año y el Plan Dodge en 1949, Estados Unidos superó las restricciones nacionales y los intereses proteccionistas porque el mundo estaba entrando al multilateralismo comercial, el cual se encontraba basado en la libre economía con mercados abiertos¹⁹⁰.

En definitiva, a Estados Unidos le convenía que las economías que habían quedado devastadas por la guerra se recuperaran a la brevedad posible con la finalidad de evitar el colapso del sistema comercial mundial y el financiamiento de las exportaciones estadounidenses. Precisamente, estos factores fueron los que motivaron la ayuda americana hacia Europa y Japón. Empero, Estados Unidos no sólo exportaba sino que también abrió su mercado a los productos de sus aliados, promoviendo el comercio multilateral.

Con respecto a Japón, este era un aliado estratégico americano al que como se mencionó anteriormente, ayudó primero implementando la democracia y diferentes reformas sociales, y posteriormente, optó por una política de recuperación económica porque se adecuaba a los intereses americanos¹⁹¹.

Desde 1946 se le había otorgado el estatus de nación más favorecida en las relaciones comerciales con Estados Unidos. Esta acción fue el principio de una nueva política comercial para beneficiar a Japón y que se extendería prácticamente hasta mediados del decenio de los setentas. En 1955, Japón ingresó al GATT, y firmó un acuerdo comercial con Estados Unidos mediante el cual se promovió la apertura de terceros mercados a las exportaciones japonesas. Se pensaba que los mercados de Asia serían vitales para su desarrollo, pues de ellos podría obtener los recursos materiales y un destino para sus exportaciones¹⁹².

Estados Unidos promovió en los años cincuentas la política de la cooperación económica que removería el concepto de ayuda. Esta política consistió en la promoción de incentivos económicos, subsidiados por medio de compras de guerra, apoyo en el sudeste asiático y transferencia de tecnología. Sin embargo, la solución a corto plazo de esta cooperación consistió en conceder a Japón los mercados

¹⁹⁰Jagdish Bhagwati. 1993. En I. Ronald McKinnon and Kenichi Ohno. **Dollar and Yen, resolving economic conflict between the United States and Japan**, Cambridge, Mass, 1997, p. 6.

¹⁹¹En este sentido, el Japón de la posguerra heredó de la época de guerra muchos de los gérmenes de su desarrollo, pero también, como muchas de las difíciles cuestiones, cuya solución estaba pendiente desde antes de la guerra, cambiaron de golpe debido a la “democratización” y a las “reformas” que trajo consigo la ocupación. Tales cambios sentaron la base del desarrollo económico de la posguerra. En Takajusa Nakamura. **Economía japonesa estructura y desarrollo**. El Colegio de México, México, 1990. p.14.

¹⁹²López Villafañe. **op. cit**, p.147-148.

militares, como fue el caso del abastecimiento de productos nipones a los Estados Unidos durante la guerra de Corea¹⁹³.

Entonces, desde mediados de la década de los cincuentas, después de su notable recuperación de la guerra, hasta el fin de los años ochentas, Japón se expandió más rápido que cualquier otra importante economía industrial. Estados Unidos comenzó a ser desplazado de su dominio en los mercados mundiales, primero en las industrias de baja especialización y luego en muchas áreas que requieren habilidad de alta especialización como la maquinaria eléctrica y los automóviles.

Los triunfos japoneses resultaron aceptables en Occidente mientras se expandía el comercio de los Estados Unidos y Europa, y en tanto las balanzas comerciales bilaterales se hallaban más o menos armonizadas con las de Japón. A finales de la década de 1970, los países occidentales experimentaron una desaceleración del crecimiento económico, mientras que en Japón se producía el fenómeno contrario. En consecuencia, Japón acumuló excedentes comerciales con ambas potencias al mismo tiempo que se incrementaba su ratio exportación-importación¹⁹⁴.

El crecimiento que se experimentó desde comienzos de la década de los cincuentas (y que posteriormente se desarrolló) del promedio de la productividad y de la producción de las industrias manufactureras japonesas comparadas con las de sus contrapartes americanas, crearon grandes tensiones comerciales porque fue altamente desigual. Además, las industrias niponas que se vieron mayormente beneficiadas fueron las de maquinaria eléctrica, automóviles y aquellas que empleaban la tecnología avanzada.

El ininterrumpido auge de los éxitos comerciales de Japón en Occidente¹⁹⁵, unido a la incapacidad de las empresas occidentales para penetrar en el mercado japonés, provocaron una inevitable reacción de proteccionismo. Entonces, en Occidente, las fuerzas subyacentes a la fricción comercial eran el fracaso en el intento de penetración en el mercado japonés y la incapacidad para contener el torrente de productos nipones que afluían a sus mercados. El acceso a gran escala al mercado japonés se convirtió en una experiencia frustrante para las empresas que deseaban importar a Japón, así como para las que

¹⁹³**Ibid.** p.149.

¹⁹⁴James Barrie G. **op. cit.**, p.42.

¹⁹⁵Desde 1980, la importación por parte de Estados Unidos, de productos de alta tecnología creció 6 veces más de prisa que las exportaciones, convirtiendo un superávit comercial de 26 600 millones de dólares en un déficit de 22 000 millones de dólares en 1986. En **Ibid.** p.53.

han tratado de poner en marcha operaciones locales de fabricación¹⁹⁶.

Uno de los factores clave en el éxito japonés fueron las políticas industriales llevadas a cabo por el gobierno de este país, cuyo resultado se tradujo en el gran desarrollo de las exportaciones y los excedentes comerciales.

La balanza comercial japonesa fue deficitaria desde el año de 1946 hasta mediados del decenio de los sesentas. Pero eran déficit pequeños, prácticamente dentro de una línea de equilibrio¹⁹⁷. A partir de la década de los sesentas, los superávits se inician y gracias a las estrategias comerciales japonesas los impactos de las crisis petroleras no tuvieron efectos tan negativos como en Estados Unidos y el resto de Occidente.

Japón, al ser un país que depende en gran medida de las importaciones de petróleo, tuvo que tomar acciones para aminorar su desventaja. En este sentido, redujo su consumo del hidrocarburo y dirigió sus exportaciones hacia las economías avanzadas.

La estrategia que condujo a Japón a revertir su condición de subordinado comercial se estableció a partir de una serie de definiciones básicas. La concepción global recayó en la formulación de una política contraria a la teoría en boga sobre las ventajas comparativas. La adopción de esta teoría para Japón hubiese significado un mayor hincapié en el desarrollo de las industrias ligeras y de trabajo intensivo y evitar los gastos de inversión en la industria pesada y química. Se desarrollaron aquellas industrias, pero más bien se combinaron con la promoción de las industrias de bienes que serían de vital importancia para el desarrollo japonés a largo plazo¹⁹⁸.

El concepto que elaboró la burocracia japonesa relativo al comercio exterior fue el del “comercio administrativo”, que consistió precisamente en una adaptación a la japonesa de la tesis del libre comercio occidental. Este “comercio administrado” consistió en el control estratégico del comercio exterior; estaba dirigido fundamentalmente a las importaciones, que quedaron bajo estricta supervisión monetaria y financiera del gobierno. Se postuló como principio rector del comercio exterior el

¹⁹⁶ **Ibid.** pp.40-43.

¹⁹⁷ Víctor López Villafañe. **op. cit.**, p.166.

¹⁹⁸ **Ibid.** p.167.

equilibrio de la balanza de pagos¹⁹⁹.

La política de las importaciones quedó ligada al proyecto industrial que se instauró como guía para el desarrollo económico. De ese modo, se reforzaba el concepto del mercado para beneficio de los productores, más que para los consumidores²⁰⁰.

La política de importaciones que practicó Japón fue muy importante ya que seleccionaba minuciosamente aquellas que eran compatibles con su política industrial y su apertura a estas se hacía de forma gradual, es decir, de acuerdo al proyecto de dicha política, las industrias que consideraba estratégicas se protegían hasta que obtuvieran un nivel de desarrollo adecuado para después liberalizarlas y pasar a la competencia.

Apertura y protección se combinaron en el esquema japonés. En 1960, el plan maestro para la liberalización del comercio exterior (a partir del cual se inicia la política de apertura moderna de Japón) contemplaba la liberalización inmediata de algunos productos; la liberalización gradual en determinado tiempo (tres años) de otros; la liberación sin un tiempo específico de apertura del mercado para una tercera categoría de productos, y otros para los que se consideraba muy difícil fijar una fecha de liberalización. En estas dos últimas categorías entraban autos, maquinaria eléctrica pesada, equipo químico, equipo electrónico industrial, maquinaria para manufactura y similares. Los productos cuya liberalización se consideraba muy difícil eran nueces, castañas, hongos, té negro, pulpa de papel y derivados, cobre, grafito, productos de níquel, petróleo y carbón²⁰¹.

Desde 1964, Japón ha ido suprimiendo gradualmente muchas de las restricciones cuantitativas a las importaciones, hasta el punto de que en 1985 redujo o eliminó los aranceles sobre 1860 artículos industriales y agrícolas, además de simplificar la certificación y las especificaciones técnicas exigidas a los productos de importación. Pese a esta liberalización, muchos intereses nacionales ejercen una influencia considerable sobre la política y las actuaciones gubernamentales japonesas. A las restricciones formales se les añade barreras informales no arancelarias que han resultado muy eficaces para limitar las importaciones occidentales²⁰².

¹⁹⁹Robert S. Ozaki. **The control of imports and foreign capital in Japan**, Nueva York, Praeger Publishers, 1972, p.23.

²⁰⁰Víctor López Villafañe. **op. cit.**, p.167.

²⁰¹**Ibid.**, pp.168-169.

²⁰²James Barrie G. **op. cit.**, pp.43-44.

Hasta mediados de la década de los setentas, a las empresas extranjeras que desearan invertir en Japón, se les impuso la asociación forzosa con compañías japonesas. De este modo se facilitaba la transferencia de tecnología y técnicas de dirección a los socios japoneses, y se limitaba al mismo tiempo el control de la gestión por parte de las firmas occidentales²⁰³.

La exitosa política comercial japonesa empezó a dar frutos en los años setentas y ochentas ocasionando a Estados Unidos un desequilibrio comercial. El proteccionismo se intensificó cuando la inflación en Estados Unidos se incrementó después de 1968 y los precios americanos se dispararon en relación con los de Japón. *A posteriori*, las negociaciones entre ambos gobiernos resultaron en Acuerdos Voluntarios de Limitación a las Exportaciones. Estos estuvieron fuera del espíritu del GATT pero no fueron incongruentes con algunos otros artículos específicos.

En la década de los setentas y ochentas, las restricciones “voluntarias” a las exportaciones japonesas proliferaron, afectando diversos productos como fue el caso de: televisores, herramientas para maquinaria, textiles, acero y por supuesto a los automóviles.

Cuando la nueva legislación occidental empezó a constituir una amenaza apreciable, las compañías niponas reaccionaron con rapidez, bien adaptándose a las limitaciones, bien convirtiendo sus oficinas exportadoras en plantas de montaje. Así por ejemplo, El Acuerdo de limitación Voluntaria de las exportaciones de automóviles japoneses a los Estados Unidos (1981-1985) dio lugar al establecimiento de plantas de montaje en territorio norteamericano por parte de Honda (1984), Mazda (1986), Mitsubishi (1989) y Nissan (1987), así como a una asociación comercial entre Toyota y General Motors. Gracias a las plantas de montaje las empresas japonesas lograron obviar el obstáculo que suponía la legislación proteccionista antes de que se produjera un impacto significativo sobre sus negocios²⁰⁴.

²⁰³ *Ibid.*, p.44.

²⁰⁴ *Ibid.*, pp.45-47.

Las restricciones a la importación indujeron a las empresas japonesas a adoptar una doble estrategia comercial. Por un lado, modificaron la composición de las exportaciones, reduciendo las de modelos de bajo precio e incrementando las de alto precio, lo que les permitió operar con bienes fabricados en Japón de precios y márgenes más elevados; y, por otro lado, construyeron plantas de montaje en las cuales utilizaban componentes producidos en Japón para burlar los cupos sobre modelos de precios inferiores²⁰⁵.

Los altos niveles de desempleo y los bajos niveles de crecimiento económico, tanto Estados Unidos como Europa, los atribuyeron a la política comercial de los japoneses. Esto añadió un alto grado de hostilidad en las relaciones comerciales entre Japón y Occidente, por lo que a mediados de la década de los ochentas, el proteccionismo en la política comercial americana se incrementó.

3.3 El unilateralismo, bilateralismo y multilateralismo de la política comercial de los Estados Unidos.

Los Estados Unidos, en su condición de gran potencia, se caracteriza por mantener la coexistencia de iniciativas unilaterales, bilaterales, regionales y multilaterales. Tras la depresión económica de los años treinta, el Congreso de este país aprobó la transferencia de poderes en materia de comercio exterior, a una serie de cuerpos, agencias e instituciones. Entre ellas se producen diversos contrapesos que derivan en la proyección de los intereses comerciales de la Unión Americana en el mundo²⁰⁶.

A partir de este sistema de multiagencias, los Estados Unidos desarrollan una política comercial flexible y a la vez compleja, sujeta a la acción de los numerosos grupos políticos y económicos involucrados, lo que a la vez hace difícil a los socios comerciales de los estadounidenses, el desarrollo de relaciones económicas predecibles. El GATT de hecho constituyó un marco de *certidumbre comercial* loable en el transcurso de las tres primeras décadas posteriores a la culminación de la Segunda Guerra Mundial. Actualmente dicha *certidumbre* se ha perdido y cabe la posibilidad de que los Estados Unidos recurra cada vez más al uso de represalias indiscriminadas²⁰⁷.

²⁰⁵ *Ibid.*, p.48.

²⁰⁶ María Cristina Rosas. *op.cit.*, pp.105-107.

²⁰⁷ *Ibid.*, p.107.

Desde su nacimiento, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), institución creada para la promoción de un comercio internacional libre de obstáculos, mantuvo una estrecha vinculación respecto a la política comercial externa de los Estados Unidos (...) en las relaciones económicas internacionales de la posguerra, el GATT fue pensado a partir de las condiciones objetivas del desarrollo capitalista en la década de los cuarentas. Para ese tiempo, la promoción del multilateralismo y la eliminación de restricciones cuantitativas al comercio fueron ejecutadas a partir del liderazgo que ejercía Estados Unidos como país victorioso tras la segunda gran conflagración, sin competidores que desafiaran su liderazgo hegemónico, creó un ingenioso diseño institucional en el que destacaron además del GATT, los acuerdos Bretton Woods que dieron nacimiento al FMI y al Banco Mundial, mediante el cual logró el dominio sobre la economía internacional capitalista²⁰⁸.

El comercio internacional y las políticas para su reglamentación determinan en buena medida la prosperidad o el colapso de los diversos grupos económicos de las naciones²⁰⁹. De ahí el hecho de que la política comercial externa de un país está vinculada a los intereses de la política comercial interna. Asimismo debe reconocerse que la política comercial externa es parte cada vez más de la política exterior de los países. En este sentido, la política comercial externa estadounidense estaría llamada, en apego a las prioridades de su política exterior, a promover los intereses de este país en el mundo²¹⁰.

Evidentemente, después de la recuperación económica del Japón y de la Europa Occidental, los Estados Unidos se enfrentaron a la negativa por parte de dichas economías de aceptar la imposición de los intereses americanos. Este desacuerdo dio origen a la creación del GATT, cuya entrada en vigor fue en el año de 1948 y su principal objetivo giró entorno a la reducción de las tarifas aduaneras, apoyaba el multilateralismo y el libre comercio²¹¹.

De esta forma, los Estados Unidos se convirtieron en 1947, en parte contratante del GATT en virtud de un acuerdo ejecutivo. La Ley Comercial de 1974 posibilitó que el Presidente de Estados Unidos negociara reformas específicas al sistema del acuerdo, además de que estableció la participación permanente del país en la organización; la Ley Comercial de 1979 implantó acuerdos para la negociación respecto a las barreras no-arancelarias en la Ronda Tokio de Negociaciones Comerciales

²⁰⁸ Gabriel Kolko. **Políticas de guerra**, Grijalbo, México, 1974, p.683. En **Ibid.** p.95.

²⁰⁹ Joan Edelman Spero. **The Politics of International Economic Relations**, 4a. ed., St. Martin's Press, 1990, p.67. En **Ibid.**, p. 96.

²¹⁰ **Idem.**

²¹¹ El GATT expiró en 1995 y dio origen al surgimiento de la OMC. En María Cristina Rosas. **op. cit.**, p.97.

Multilaterales y la *Ley de Comercio y Competitividad Ómnibus* de 1988 estableció objetivos de negociación para mejorar el GATT²¹².

Durante la vigencia del GATT se efectuaron una serie de reuniones con la finalidad de estimular el incremento de las relaciones económicas entre las naciones tomando en consideración la dinámica del comercio internacional.

En la historia del GATT se llevaron a cabo ocho rondas²¹³:

- Ginebra (1947)
- Annecy, Francia (1949)
- Torquay, Reino Unido (1951)
- Ginebra (1956)
- Ronda Dillon (1960-1961)
- Ronda Kennedy (1964-1967)
- Ronda Tokio (1973-1979)
- Ronda Uruguay (1986-1994).

Cabe señalar que de la Ronda Ginebra (1947) a la Ronda Dillon (1960-61), las negociaciones fueron realizadas brevemente. Empero, a partir de la segunda mitad de los años sesentas se abrió paso el proteccionismo por parte de las economías restauradas, las cuales deseaban reincorporarse al comercio exterior en base a sus prioridades individuales.

Este proteccionismo surgió para resguardar los mercados internos de sus competidores externos. La presión por incrementar la eficiencia en sectores clave (como el electrónico, automotriz, entre otros.) les obligaba a pedir protección a sus gobiernos. El colapso de la época de oro del capitalismo a principio de los años setentas, contribuyó a que las economías mundiales utilizaran en mayor medida las barreras no arancelarias como mecanismo de defensa²¹⁴.

²¹²Jeanne J. Grimmett. **Environmental Regulations and the GATT**, CRS Report for Congress, 27 de marzo de 1991, pp.2-3. En María Cristina Rosas. **op. cit.**, p.98.

²¹³**Ibid.**, p.99.

²¹⁴El incremento en las barreras no arancelarias tuvo una de sus mayores expresiones en los años ochentas con los acuerdos de limitación voluntaria de las exportaciones.

Fue durante este tiempo que los Estados Unidos mostraron un agotamiento en sus capacidades reales para liderar la economía capitalista al nivel internacional y requirió, a partir de 1974, de la ayuda de otras seis economías capitalistas avanzadas (Gran Bretaña, Francia, Italia, Japón, Canadá y Alemania) a fin de garantizar el desenvolvimiento aceptable de la economía internacional. Estas seis naciones crearían a partir de 1975 el Grupo de los siete (G-7)²¹⁵.

Debido a que Estados Unidos no contaba con la capacidad para expandir, e implantar sus intereses y los de sus socios comerciales, se vio en la necesidad de desarrollar iniciativas que los protegieran de los efectos provenientes de las negociaciones multilaterales.

En este sentido, Entre 1978 y 1979 fueron aprobadas en Estados Unidos cuatro iniciativas de ley que autorizaban la restricción de ciertas importaciones que totalizaban 18 000 millones de dólares. A partir de entonces, otras seis disposiciones se convirtieron en leyes aplicables a otras tantas esferas del comercio²¹⁶.

Tras la Ronda Tokio de Negociaciones Comerciales, Multilaterales, Estados Unidos montó todo un aparato proteccionista en la agricultura, en respuesta a las exportaciones subsidiadas de los europeos. El Comité Agrícola del Senado aprobó una legislación que permitiría a los Estados Unidos usar, en la promoción de sus exportaciones, todas las herramientas que empleaban los países de las comunidades europeas, tales como subsidios, créditos, el *dumping*, etcétera²¹⁷.

Cada día, los vínculos entre Estados Unidos y las naciones del globo se estrechan más. En este sentido, los factores económicos internos de la nación americana tienen un mayor peso en las decisiones de la política comercial externa, desvaneciendo así, la línea divisoria que identificaba a cada una como independiente de la otra.

²¹⁵**Ibid.**, p.101.

²¹⁶J.D. Richardson. **The New Political Economy of Trade Policy**, en Paul Krugman (ed), **Strategic Trade Policy and the New International Economics**, 2a. ed., Cambridge, The Massachusetts Institute of Technology, 1982, p. 262.

²¹⁷J.D. Richardson. **op.cit.**, p.263.

Por otra parte, hacia la segunda mitad de la década de los ochentas, Estados Unidos comenzó a inclinarse a favor del bilateralismo; el cual permite negociar temas que a nivel multilateral no tendrían la misma relevancia para ciertos países, sin embargo, este exclusivismo hacia los socios que interesan a los Estados Unidos, alienta el proteccionismo respecto a terceros países ocasionando controversias comerciales que pueden llegar a ser muy costosas²¹⁸.

El bilateralismo es visto por diversos países como una forma menos arriesgada en términos económicos y políticos, de desarrollar el comercio. Los acuerdos comerciales bilaterales posibilitan, entre otras cosas, la corrección en la balanza de pagos de los países, les permite crear esquemas de cooperación con sus socios comerciales y, en algunos casos, hasta convenir en mecanismos para la resolución de las controversias donde el uso o la amenaza de la fuerza quedarían prácticamente descartados²¹⁹.

En retrospectiva, dos son las fechas en la historia de la política comercial estadounidense en que se produjeron buena parte de las disposiciones legales que hasta ahora rigen las relaciones económicas de esa nación con el mundo²²⁰. Una primera etapa legislativa corresponde a la década de los treinta, cuando, en medio de la gran depresión, Estados Unidos dispuso la creación de una serie de instrumentos comerciales destinados a proteger su economía. En esos años, Estados Unidos elevó a niveles nunca antes vistos, los aranceles a las importaciones y proclamó la *Ley Tarifaria de 1930*. La segunda etapa de la legislación comercial estadounidense se dio en la primera mitad de la década de los setentas, cuando la hegemonía económica de Estados Unidos en el planeta empezó a experimentar tropiezos, los cuales se manifestaron en la devaluación del dólar respecto al oro, la creación de la Comisión Trilateral en 1973 y el nacimiento del Grupo de los Siete en 1975²²¹.

²¹⁸María Cristina Rosas. **op. cit.**, p.110

²¹⁹**Ibid.**, p.111.

²²⁰Empero, hacia 1988, el gobierno estadounidense añadió una nueva disposición en materia de comercio exterior denominada *Acta de Competitividad y Comercio Ómnibus* en la cual se encuentra la disposición denominada 301. Esta sección fue extendida debido a que Estados Unidos consideró que el alcance del comercio desleal se ensanchó considerablemente. En **Ibid.**, p.116

²²¹María Cristina Rosas. **op. cit.**, pp.114-115.

A continuación, las principales disposiciones de las legislaciones de 1930 y 1974²²²:

- *Cláusula compensatoria de la Ley Tarifaria de 1930.* Se aplica a los productos importados por Estados Unidos y que son subsidiados por el exportador.
- *Cláusula de dumping de la Ley Tarifaria de 1930.* Se aplica a las importaciones cuyo precio en el mercado internacional es inferior al del país de origen.
- *Cláusula sobre prácticas comerciales desleales a las importaciones de la Ley Tarifaria de 1930.* Se refiere a métodos desleales de competencia que dañan a una industria estadounidense o monopolizan el comercio de Estados Unidos.
- *Ley de ajuste agrícola (enmienda) de 1930.* Se aplica contra las importaciones de un artículo que interfiere materialmente o que se presume interferirá con un programa del Departamento de Agricultura de Estados Unidos.
- *Investigación para la recaudación de datos de la Ley Tarifaria de 1930.* Prevé la investigación respecto a las prácticas de comercio exterior y su efecto en las industrias y el trabajo. También se le emplea para asistir al Congreso, al presidente o al representante de Comercio de Estados Unidos tras una petición formal.
- *Cláusula de escape de la Ley Comercial de 1974.* Esta disposición es invocada por Estados Unidos cuando las importaciones causan daños severos a su economía.
- *Cláusula de disrupción del mercado de la Ley Comercial de 1974.* Se emplea(ba) contra importaciones de un país con economía de planificación central que dañ(a) la economía estadounidense.

²²²“General Agreement on Tariffs and Trade”, en *Trade Policy Review*. United States, Ginebra, GATT, marzo de 1990, pp.26-27. En **Idem**.

En este sentido, el unilateralismo es definido generalmente en el contexto de los intercambios internacionales como la decisión que aisladamente toma un país para restringir el comercio respecto al resto del mundo. El unilateralismo puede aplicarse respecto a uno o más países pero generalmente asume características punitivas y en ciertos casos incurre en la extraterritorialidad²²³.

También el unilateralismo existe en el momento en que los países obstaculizan las importaciones con impedimentos que no son ampliamente normados en el derecho internacional, tales como las disposiciones fito-sanitarias, los acuerdos de restricción voluntaria, los argumentos ecológicos, etc. En resumidas cuentas, el unilateralismo es la expresión más tangible del proteccionismo, a veces por simples dificultades de las economías internas, pero en la mayor parte de las ocasiones por razones políticas²²⁴. En el terreno comercial, desde la década de los setentas se comenzaron a aplicar disposiciones unilaterales

3.4 El acuerdo de limitación voluntaria de las exportaciones de automóviles japoneses a los Estados Unidos.

3.4.1 Protección a las importaciones.

La segunda posguerra mundial fomentó nuevas maneras para proteger a los productores americanos de las importaciones, es decir, las medidas proteccionistas aparecieron en nuevas y diversas formas. Un ejemplo de ello fue un tipo de protección más informal en la cual los productores extranjeros, sus gobiernos o ambos estaban de acuerdo con las restricciones de la salida de sus productos al mercado americano. Esta forma de protección se conoce como acuerdos de limitación voluntaria de las exportaciones (en adelante VER – voluntary export restraint, por sus siglas en inglés) y usualmente aparecen cuando los extranjeros temen ser confrontados por alguna forma de legislación a la industria específica a no ser que limiten sus exportaciones a los Estados Unidos.

Este tipo de acuerdos fueron tachados de “voluntarios” porque no se basaban en una acción formal de los Estados Unidos, además, son establecidos para evitar una acción restrictiva legal que podría ocurrir de no existir los VER.

²²³ **Ibid.**, p.117.

²²⁴ **Idem.**

Los acuerdos de limitación voluntaria incrementaron su popularidad como un medio de apaciguamiento frente a la competencia extranjera. La idea básica en el ramo empresarial fue usar dichos acuerdos para evitar afectar ramos industriales de las barreras legislativas que podrían trastornar el progreso hacia un comercio más abierto. La industria textil, por ejemplo, se benefició de esta clase de protección a mitad de los años cincuenta.

Complementariamente a los acuerdos de limitación voluntaria, el Congreso americano creó toda una maquinaria administrativa que los productores americanos podían usar para obtener asistencia cuando las importaciones les generaban problemas. Estos procedimientos cayeron en dos categorías dependiendo si el problema pertenecía al comercio leal o al comercio desleal. El Congreso definió al comercio desleal como una situación en donde los productores extranjeros o sus gobiernos buscan manipular los mecanismos del mercado mundial en su propia ventaja y en detrimento de los empresarios americanos. Muchas leyes para combatir esta clase de comercio se originaron antes de la Segunda Guerra Mundial y fueron diseñadas para prevenir que los productores americanos fueran afectados con prácticas inaceptables extranjeras²²⁵.

3.4.2 El impacto de las crisis petroleras en los automóviles americanos.

La turbulenta crisis petrolera de los años setentas afectó severamente a muchas industrias americanas, pero ninguna sufrió tanto como el mercado automotriz. En retrospectiva, las consecuencias devastadoras de los agudos incrementos en los precios del petróleo para los fabricantes de autos americanos pudo haber sido fácil de predecir porque las compañías americanas y los consumidores se habían vuelto adictos a los autos que gastaban grandes cantidades de gasolina. Años anteriores a la década de los setentas, los autos americanos dominaban su mercado nacional y su futuro se miraba próspero²²⁶.

²²⁵Con respecto al comercio leal, las medidas que se tomaron fueron diferentes. En este sentido, dos mecanismos fueron creados: la cláusula de escape y el punto peril. En Christopher C. Meyerson. **Domestic politics and international relations in U.S. - Japan. Trade policymaking. The GATT Uruguay Round Agriculture Negotiations.** Palgrave Macmillan, London, 2003, p.17.

²²⁶Daniel J. Boorstin. **The American Automobile.** The University of Chicago Press, The United States of America, 1965, p.102.

Con la industria petrolera como aliada, la producción en masa de automóviles fue una inversión muy amplia para Estados Unidos. Bajo la influencia de industriales occidentales como Henry Ford, las manufacturas de carros americanos crecieron rápidamente en la primera parte del siglo XX. Para la década de los veinte, Estados Unidos había hecho nueve de cada diez vehículos producidos alrededor del mundo²²⁷. De esta forma, su dominio continuó durante el período de entreguerras y permitió a los fabricantes presionar para una reducción en las barreras comerciales americanas por medio del fortalecimiento del comercio internacional.

En el período de la segunda posguerra, las firmas automotrices americanas no tenían competencia extranjera en su mercado porque las industrias automotrices europeas y japonesas estaban todavía recobrándose de la guerra. Los consumidores estadounidenses tenían preferencia por autos grandes, y esto hacía difícil exportar vehículos a los mercados extranjeros donde los impuestos hacían que las preferencias se inclinaran a lo pequeño. Ford y General Motors frente a este obstáculo a la exportación construyeron plantas para producir carros en Europa con gustos europeos.

Durante los años cincuenta, los extranjeros encontraron dificultades para penetrar el mercado americano debido a su limitada experiencia con los consumidores estadounidenses y porque a muchos americanos les parecía que los productos extranjeros tenían una calidad inferior. En este sentido, los productores americanos ocuparon una posición envidiable, controlaban totalmente su mercado nacional (el cual era el más grande del mundo para vehículos de motor) y las operaciones en el extranjero les dieron bases sólidas en los mercados europeos.

Empero, para 1960, las fábricas automotrices vieron caer su supremacía ante la aparición de los primeros autos europeos y japoneses en el mercado americano. Cabe señalar que los primeros intentos fueron encabezados por las compañías europeas con Volkswagen como líder. Entre 1957 y 1959, las exportaciones europeas a los Estados Unidos crecieron de un 3.5 % a un 10.2%²²⁸. Aunque estas cifras indicaron un significativo incremento de las ventas extranjeras, las empresas americanas no se alarmaron puesto que muchos de los autos que se habían importado eran pequeños, con una ganancia potencial limitada y atraían a un minúsculo segmento del mercado.

²²⁷ **Idem.**

²²⁸ Stefanie Ann Lenway. **The politics of U.S. Trade: Protection, Expansion and Escape.** (Boston: Pitman Publishing, 1985), 129. En Daniel J. Boorstin. **op. cit.**, p.82.

Las firmas americanas sentían que podían retar a la competencia produciendo carros pequeños, de este modo, permanecieron confiados en que continuarían dominando su propio mercado en el cual los consumidores preferían autos grandes y poderosos. No obstante, la construcción de autos grandes se basó en el hecho de que la gasolina era barata, por eso, tan pronto como su costo se elevó, las preferencias del consumidor se modificaron inclinándose por aquellos que ahorraban el energético.

3.4.3 Los automóviles extranjeros en el mercado estadounidense.

Entre octubre de 1973 y febrero de 1974, el costo del petróleo crudo se incrementó ocasionando que los precios de la gasolina en los Estados Unidos subieran a más del doble. Debido a esto, los consumidores se inclinaron por autos eficientes, y como las empresas americanas producían muy poco de este tipo de autos, los productores extranjeros tuvieron la oportunidad de apoderarse de una porción grande del mercado estadounidense.

Tan pronto como esto pasó, las empresas japonesas fueron las mejor posicionadas al tener ventaja sobre los cambios repentinos. Los japoneses habían estado buscando la forma de entrar al mercado americano por casi una década, ya que, por largo tiempo bajo la expectativa de los consumidores americanos a los autos nipones se les había atribuido una mala calidad. Aunque al principio los japoneses se mantenían renuentes al cambio de sus diseños, aprendieron de sus errores y para el comienzo de la década de los setenta e inicios del embargo petrolero, las empresas automotrices japonesas habían encontrado el carro perfecto que los consumidores americanos se interesaban en comprar debido a su ahorro en la gasolina.

Las ventas de los autos japoneses fueron excelentes y pronto los modelos de sus compañías comenzaron a llenar las calles. Ford y General Motors trataron de construir autos parecidos a los ofrecidos por los japoneses, sin embargo, su ingeniería era pobre y por tanto su calidad también²²⁹. Las compañías americanas se encontraban ahora en una posición desventajosa, no obstante, creían que la preferencia por los autos grandes nunca se perdería y por tanto, el período de apogeo de los coches pequeños sería corto. Además, pensaban que tan pronto como se estabilizaran los precios del petróleo, los autos grandes volverían a la cabeza²³⁰.

²²⁹El problema de Detroit era que sus accesorios, tales como aire acondicionado y estéreo, se podían añadir fácilmente a los coches europeos. Pero introducir carrocerías más eficientes desde el punto de vista del espacio, suspensiones más sensibles y motores que necesitaban menos petróleo en los coches americanos supondría un rediseño total de los mismos y la necesidad de maquinarias de producción nuevas. En James P. Womack. **op. cit.** p.24.

²³⁰David Halberstam. **The Reckoning.** (New York: Avon Books, 1986), 366-368, 572-576. En David M. Malone.

Con respecto a lo anterior, para mediados de 1974, los precios del energético tuvieron un descenso, la gasolina comenzó a estabilizarse y los consumidores nuevamente comenzaron a adquirir vehículos grandes, sin embargo, las ventas de los vehículos extranjeros se mantuvieron altas. Las “Tres Grandes” compañías productoras americanas (General Motors, Ford y Chrysler) decidieron regresar al mercado produciendo autos pequeños y que economizaran gasolina.

En 1979 y 1980, este breve período de recuperación desapareció súbitamente cuando la revolución iraní forzó el incremento dramático de los precios del petróleo. Ante la ola de pánico, los consumidores americanos nuevamente abandonaron los vehículos grandes por aquellos que economizaran combustible. Al mismo tiempo, el cambio a los autos pequeños fue más devastador para las firmas americanas porque entre 1973 y 1979, las compañías extranjeras habían capturado una porción muy grande del mercado americano. Así en 1979 y 1980, el acaparamiento del mercado fue del 26.7% comparado con el 15% ocupado en 1970²³¹.

Las malas noticias siguieron ya que las ventas de los autos nipones en el mercado americano crecieron cerca del 500% de 1973 a 1980, y con la producción cayendo de 14.7 millones de vehículos en 1978 a sólo 9 millones en 1980, las ventas de carros americanos se hundieron. Entre enero y junio de 1980, las “Tres Grandes” reportaron colectivamente pérdidas cercanas a los 3 billones. Las compañías fueron salvadas de la quiebra pero muchos trabajos se perdieron (aproximadamente 300 000 trabajadores de autos y al menos 500 000 trabajadores de industrias relacionadas con la automotriz fueron despedidos)²³².

Para la mitad de 1980, la proporción del desempleo de la industria automotriz e industrias relacionadas²³³ fue del 30%. Una verdadera depresión había caído sobre una industria que aportaba el 4% del PIB de Estados Unidos²³⁴.

Unilateralism and U.S. Foreign Policy. International perspectives. Lynne Rienner Publishers, London, 2001, p.198.

²³¹David M. Malone. **op. cit.**, p.200.

²³²Clair Brown, Yoshifumi Nakata. **Work and Pay in the United States and Japan.** Oxford University Press, 1997, p.81.

²³³Cabe precisar que la industria automotriz ha sido y es objeto de multitud de investigaciones que la abordan desde diferentes perspectivas y posiciones. El atractivo que ejerce dicha industria es que en ella se expresan y conjugan importantes y complejas relaciones de índole económico, político, laboral y social, al ser una de las actividades económicas que se ha constituido como uno de los principales ejes del proceso de acumulación de capital, de las formas más avanzadas de administración del trabajo y por tanto del proceso de industrialización. En Sergio González López. **Proceso de configuración territorial de la industria automotriz terminal en México 1964-1989.** UAEM, México, 1992, p.5.

²³⁴Goldstein. **Ideas, Interests**, 230-231; Halberstain. **Reckoning**. 566-567; and Lenway. **Politics of U.S. International**

3.4.4 La protección a la industria automotriz americana.

La turbulencia económica en la industria automotriz ocasionó que sus representantes se acercaran pidiendo protección a la Administración Carter y al Congreso a fines de 1979 y al comienzo de 1980, la Unión de Trabajadores Unidos de Automóviles (UAW) fue quien dirigió la petición a la Administración Carter. Tal y como la UAW miraba la situación, dos clases de acción eran necesarias para salvar a la industria: la negociación de acuerdos de limitación voluntaria de las exportaciones (para limitar las ventas de autos importados) y pláticas con los japoneses para fomentar la construcción de sus fábricas en territorio americano. Se esperaba que al limitar las importaciones se empujaría a los consumidores a adquirir vehículos hechos en Estados Unidos y, al motivar a los japoneses para producir carros en Estados Unidos se podrían generar empleos para los trabajadores americanos.

La Administración Carter tuvo reacciones opuestas en cuanto a las propuestas de la UAW. En este sentido, muchos consejeros del presidente Carter creyeron que las luchas inflacionarias y la preservación del petróleo eran lo más importante de los objetivos económicos de la Administración, así que, la limitación de importaciones de bajo costo podría debilitar esos aciertos. Cuando Rubin Askew, el Representante Comercial de los Estados Unidos (USTR), argumentó que los japoneses deberían ser motivados para construir fábricas en América, el Departamento del Tesoro estuvo en desacuerdo temiendo que tales demandas podrían convertirse en una práctica formal cada vez que una industria se enfrentara a la competencia extranjera²³⁵.

Cuando visitó Japón en febrero de 1980, el presidente de la UAW Douglas Fraser continuó presionando el caso para la construcción de empresas japonesas en América. En un esfuerzo por ganar el pacto, Fraser dijo a sus anfitriones japoneses que un acuerdo de este tipo muy posiblemente podría distraer al Congreso de las restricciones sobre las importaciones. El Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) estaba desconcertado, especialmente porque había recibido el mismo mensaje de los negociadores del USTR. Empero, el líder japonés de las empresas automotrices no tenía la intención ni de invertir en Estados Unidos (ya que sus ciudadanos tenían costos laborales muy altos y demasiadas huelgas), ni de limitar sus importaciones²³⁶.

Trade. 133. En Clair Brown, Yoshifumi Nakata. **Work and Pay in the United States and Japan.** Oxford University Press, 1997, p.77.

²³⁵Steve Dryden. **Trade Warriors: USTR and the American Crusade for Free Trade.** Oxford University Press, New York, 1995, p.257.

²³⁶Steve Dryden. **op.cit.**, p.258.

Tras sus fallidos intentos, de las campañas de ayuda hechas por la UAW, en junio se decidió archivar sus peticiones bajo la sección 201 de la Ley Comercial de 1974. Esto significó que la respuesta a la protección estaba ahora en manos de la Comisión Internacional.

3.4.5 La Sección 201 de la Ley Comercial de 1974.

La sección 201 de la Ley Comercial de 1974 sirve como una herramienta legal americana del Artículo XIX del GATT, la cual permite a un país invocar la cláusula de escape para proporcionar protección a una industria perjudicada por las importaciones. La cláusula de escape, la cual es temporal, debe ser empleada en concordancia con el principio de la nación más favorecida, esto significa que debe ser aplicada para todas las importaciones del producto de cualquier fuente. Esta estipulación, usualmente permite a los socios comerciales restringir exportaciones del país avalándose ellos mismos en dicha cláusula. Estas restricciones pueden ser, y usualmente son aplicadas para bienes que tienen que ver con el producto protegido bajo la acción de la cláusula de escape y por este medio poner presión sobre el país exportador²³⁷.

En los Estados Unidos, las peticiones para la cláusula de escape descansan bajo la sección 201 de la Ley Comercial de 1974 y son escuchadas por la Comisión de Comercio Internacional (ITC). La ITC acepta el testimonio en público de ambas partes que buscan protección, así como sus acciones opuestas. Las partes que desean protección deben mostrar que han sufrido un daño, que esas importaciones son una “causa substancial” del daño a las industrias y que los bienes importados constituyen un producto que es del mismo tipo que el bien que ellos producen.

Una “causa substancial” es definida jurídicamente como algo que es tan importante como cualquier otra causa de los problemas industriales. Para esta parte, el ITC debe definir la industria en cuestión, determinar si ha sufrido un daño y decidir si las importaciones constituyen una “causa substancial”, posteriormente, el ITC considera si la restricción a las importaciones permitirá a la industria recobrase y volver a ser competitiva frente a las importaciones²³⁸.

²³⁷Jhon H. Jackson. **The World Trading System: Law and Policy of International Economic Relations**. Cambridge: MIT Press, The United States of America, 1997, pp.181-199.

²³⁸Jhon H. Jackson. **op.cit.**, pp.184-189.

La industria automotriz hizo escuchar su petición al ITC en la última mitad de 1980. Ambos (la UAW y Ford) demostraron que las importaciones de autos habían aumentado y que las corporaciones americanas y sus trabajadores habían sufrido serios daños. También argumentaron que los pequeños carros extranjeros que ahorran combustible eran básicamente el mismo producto que los autos grandes construidos en Detroit. La petición de la UAW que remediaría el asunto incluía un 20% de aumento en la tarifa sobre las importaciones de carros²³⁹.

Los cinco miembros del ITC hicieron un cuidadoso escrutinio de las peticiones para la protección. Una dificultad surgió cuando los abogados de la UAW dieron a entender que el problema central de la industria había sido el cambio en las preferencias de los consumidores, pasando de los carros grandes a los más pequeños y eficientes en combustible²⁴⁰. Si este cambio fuera el caso, entonces las importaciones no serían el punto de la aflicción industrial; mejor dicho, los productores americanos no estarían haciendo los productos que los consumidores deseaban adquirir.

Esta clase de argumentos hicieron parecer a la industria nacional como sólo deseando evitar la competencia extranjera y crear un ambiente en el que se pretendía forzar a los consumidores a comprar autos americanos, sin importarles si dichos autos cubrían o no sus necesidades.

Además aparecieron dificultades adicionales para los solicitantes cuando los opositores a la protección presentaron un convincente caso sobre el hecho de que el problema básico al que se enfrentó la industria automotriz americana fue la llegada de la recesión de 1979 que dañó la demanda de autos de elevado costo, además de los altos intereses en el crédito que afectaron a los consumidores y la decisión por parte de los ejecutivos americanos de lanzar al mercado un producto que enfatizaba un tamaño grande al mismo tiempo que los consumidores incrementaban la demanda de los carros pequeños. Estos argumentos fueron reforzados en el análisis de un reporte del personal del ITC²⁴¹.

²³⁹Las cuotas se basaron en los niveles de importaciones de 1975-1976 y nuevos requerimientos de producción que podrían estimular a empresas extranjeras para manufacturar en Estados Unidos. Los requerimientos de la petición de Ford se basaban en una cuota más modesta basada sobre el nivel de importaciones de 1976. En David M. Malone. **op.cit.**, p.252.

²⁴⁰**Ibid.**, pp.253-260.

²⁴¹**Ibid.**, pp.265-269.

Después de considerar la evidencia, el ITC publicó su decisión en Octubre de 1980. Por una votación de cinco contra cero, la Comisión declaró que la industria automotriz no había sufrido del todo un daño ya que las importaciones no fueron la causa de la misma, así también, la Comisión decidió que las importaciones no fueron una causa substancial del daño a la industria, sino que la recesión de Estados Unidos, el quiebre crediticio y el cambio en las preferencias de los consumidores de los vehículos grandes a los pequeños fueron las causas más importantes. Debido a que el Derecho requiere que las importaciones sean una causa substancial de daño, la Comisión dictaminó que la industria automotriz no debería recibir ayuda bajo las provisiones de la cláusula de escape como se establece en la sección 201.

3.4.6 La propuesta del Congreso

La respuesta negativa del ITC a la petición de la UAW/Ford creó una protesta no sólo de la UAW y dirigentes corporativos, sino también del Congreso. Para muchos observadores, el resultado indicó que el sistema legal de protección era defectuoso e incapaz de manejar uno de los casos más flagrantes de daño a la industria americana con motivo de importaciones. Después de perder las elecciones de 1980, Carter autorizó brindar ayuda para un ajuste comercial a la industria automotriz. Lo anterior, calmó el enojo de quienes sentían que se necesitaba hacer algo más para salvar a dicha industria²⁴².

Para algunos miembros del Congreso el mensaje fue claro: si la actual legislación no pudo ayudar a productores tan importantes como los de la industria automotriz, entonces era necesario una nueva legislación. El 2 de diciembre hubo una resolución por medio de la cual el presidente de Estados Unidos tuvo la autoridad para negociar una restricción de importaciones con Japón. Cuando el Congreso se reunió en enero de 1981, los senadores John Danforth y Lloyd Bentsen impulsaron un proyecto de ley para establecer una cuota que limitaría las importaciones de automóviles japoneses a 1.6 millones de autos al año. Cabe señalar que Japón había vendido 1.9 millones de autos en territorio americano y esperaba vender 2.1 millones en 1981²⁴³.

Ronald Reagan se consideraba un partidario a favor de la “mano invisible” que regula el mercado. Su convicción de que el comercio se ajusta por sí mismo lo hacía divergir de quienes intentaban manipular la ley de la oferta y demanda para obtener un resultado favorable. Así que, por un lado se encontraban

²⁴²Ibid., p.271.

²⁴³Ibid., p.275

sus convicciones y por el otro el problema de la industria automotriz que era de vital importancia, no sólo porque existía la posibilidad de perder aproximadamente un millón de empleos, sino también porque estaba el problema político de retener el número de votantes en Michigan, un Estado clave en las elecciones presidenciales. En suma, la industria automotriz guardaba puntos necesarios para la defensa de la nación. Por lo anterior, Reagan había indicado durante la campaña electoral que sería comprensivo con aquellos que desearan proteger dicha industria²⁴⁴.

Como las demandas en favor de las cuotas crecían en el Congreso, la mayoría del senado, dirigida por Bob Dole, un Republicano de Kansas, reportó que dos terceras partes del Senado apoyaban el proyecto de ley Danforth-Bentsen. En un esfuerzo para llegar a un consenso, Reagan juntó a ambas partes para negociar, así el 19 de marzo el senado llegó al acuerdo de favorecer el sistema de cuota. El vice presidente George Bush ofreció un compromiso sugiriendo que sería posible inducir a Japón para aceptar voluntariamente las restricciones a sus exportaciones. Reagan simpatizó con la idea²⁴⁵.

Cuando el gobierno japonés recibió el mensaje de Washington resolvió que un acuerdo de limitación voluntaria era la mejor manera para manejar la explosiva situación política que podía dañar la relación con el mercado más importante de exportaciones japonesas. Más que carros, se pusieron en juego una amplia variedad de otros productos que podrían ser afectados si la disputa automotriz no se resolvía rápidamente. La posición de los ejecutivos de autos japoneses se centró en el hecho de que sintieron que habían sido sacrificados para salvar a los productores americanos de su propia incompetencia. No obstante, después de una ronda de intensas negociaciones, las fábricas japonesas acordaron aceptar la propuesta del MITI acerca del acuerdo de limitación²⁴⁶, de esta forma, los japoneses anunciaron el 1 de mayo de 1981 que las exportaciones de automóviles a los Estados Unidos serían limitadas a 1.68 millones de unidades para el año siguiente²⁴⁷.

²⁴⁴*Ibid.*, p.280

²⁴⁵*Ibid.*, p.283.

²⁴⁶Cabe señalar que el MITI estuvo a favor del VER porque Japón estaba siendo presionado a abrir su mercado a productos americanos y de no aceptarlo tendría que liberalizarlo, hecho que debido a su política industrial no convenía a sus intereses.

²⁴⁷Takashi Inoguchi. **Japan's Asian Policy: Revival and Response**. Palgrave Macmillan, New York, 2002, p.22.

3.4.7 Proyectos de Ley.

Con la firma del acuerdo de limitación voluntaria de las exportaciones de automóviles japoneses a Estados Unidos, no terminaron las controversias entre ambos países. Las empresas americanas se recuperaron lentamente y un gran número de trabajadores permanecieron en su trabajo meses después de que el acuerdo fue logrado. Por estas razones es que el acuerdo sirvió muy bien durante el primer año, y a no ser que se extendiera, sería renovado presurosamente por los importadores al final del año. En vista de esa situación, las empresas automotrices y la UAW continuaron presionando el Congreso para obtener su apoyo.

En respuesta a su petición, el Republicano Richard Ottinger introdujo el Proyecto de Ley Satisfacción Nacional en febrero de 1982. Este proyecto intentaba forzar a los fabricantes de autos japoneses para que produjeran en territorio americano. Para las grandes empresas japonesas como Nissan y Toyota, este proyecto de ley podría significar que cerca del 90% de cada vehículo que ellos vendieran tendría que estar producido en Estados Unidos. De ser así, entonces las compañías pequeñas tendrían que estar haciendo carros en Japón para exportar a la nación americana y no convenía a sus intereses²⁴⁸.

Los japoneses guardaron rencor en lo referente al Proyecto de Ley y el MITI se convenció de que los ánimos aún se mantenían calientes respecto al tema de los autos. Los japoneses anunciaron en marzo que el VER automotriz sería renovado otro año a 1.68 millones de exportaciones por unidad.²⁴⁹

En 1983, el mismo escenario volvió a jugar el mismo papel; un idéntico Proyecto de Ley de Satisfacción Nacional fue introducido en la Cámara de Diputados en febrero, y en marzo los japoneses estuvieron de acuerdo en extender el VER por otro año. En ambas ocasiones el Proyecto de Satisfacción Nacional pasó por la Cámara de Diputados pero no fue considerado por el senado.²⁵⁰

²⁴⁸Takashi Inoguchi. *op.cit.*, p.24.

²⁴⁹*Ibid.*, p.25.

²⁵⁰*Idem.*

Mientras el VER automotriz se renovaba una y otra vez, los productores americanos y japoneses estaban adaptándose a las nuevas regulaciones del comercio mundial. Como anteriormente se señaló, las empresas americanas comenzaron adquiriendo porciones en empresas japonesas seleccionadas y llevando a cabo acuerdos de co-producción, así que, más componentes japoneses podían ser usados para hacer vehículos americanos. Cabe señalar que los acuerdos también fueron hechos para vender algunos carros japoneses bajo el nombre de marcas americanas.

Algunos cambios en las tácticas japonesas incluyeron exportar modelos de productos más costosos. Nissan, Toyota y Honda construyeron plantas en Estados Unidos para producir carros y venderlos en el mercado americano, evitando así, ser afectados por el VER. Como resultado de estos movimientos, el promedio de los precios que los consumidores americanos pagaron por automóviles subió substancialmente y en 1985 las empresas japonesas estuvieron haciendo más dinero que nunca.

Cuando el VER automotriz fue requerido para renovarse a finales de 1984, la administración Reagan optó por renunciar a la extensión creyendo que los productores americanos finalmente se habían recuperado de los problemas a los que se enfrentaron en 1981. Además, Washington quería cambiar el centro de las discusiones entre Estados Unidos y Japón de los autos a otros productos y creía que los japoneses podrían usar las negociaciones de los automóviles para desviar la atención de aquellos otros temas. De esta forma, el acuerdo de limitación voluntaria, que “oficialmente” limitó los envíos de autos japoneses a los Estados Unidos expiró el 31 de Marzo de 1985.

Lo anterior puso fin al conflicto automotriz entre Japón y Estados Unidos el cual tuvo sus orígenes en las crisis del petróleo de la década de los setenta. A pesar de que esta batalla llegó a su fin, la guerra entre autos y auto partes continuó.

3.5 Anexos

Gráfica 3.1. En James Barrie G. op. cit., p.27.

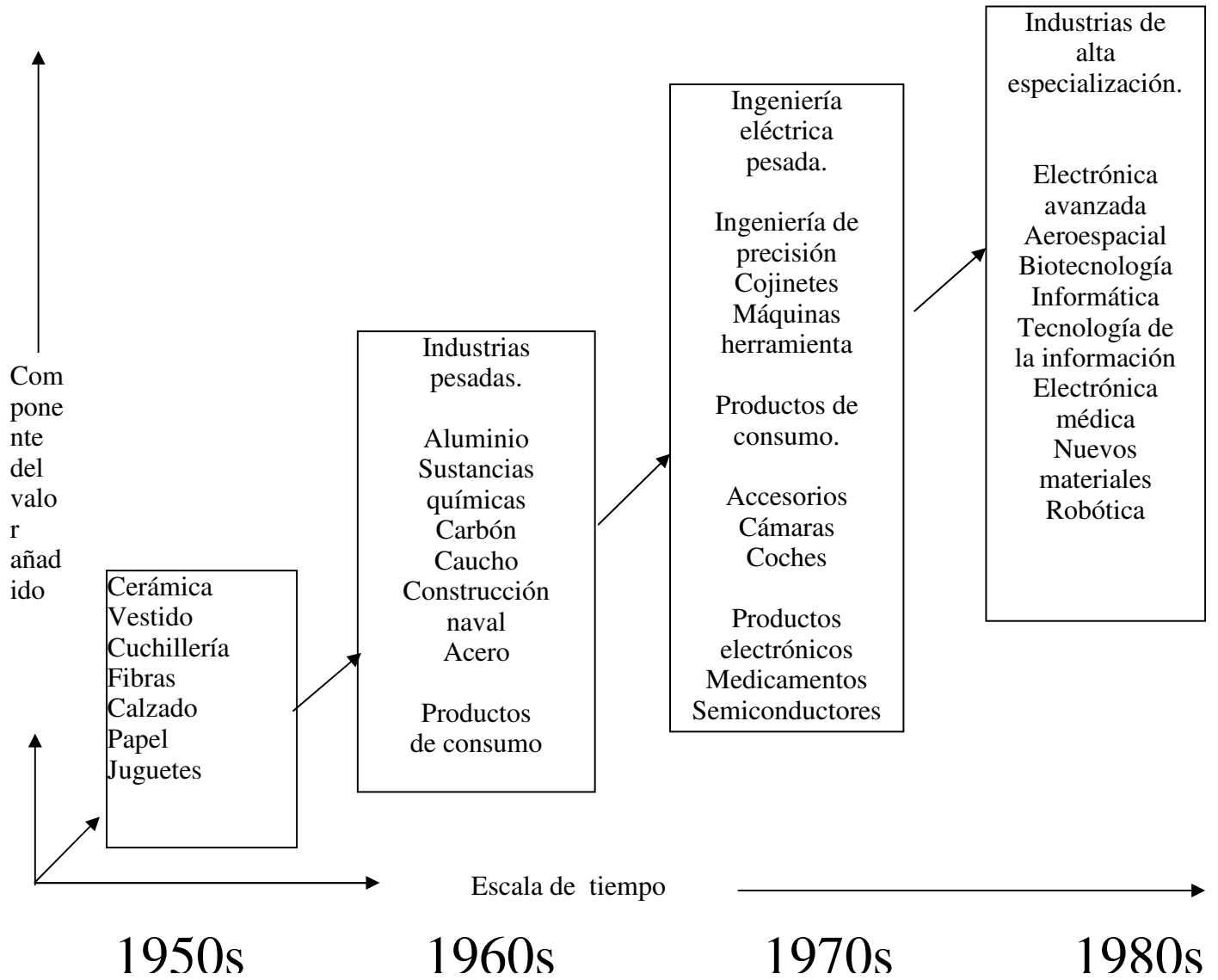


Tabla 3.2 Convenios FEO de firmas occidentales con proveedores japoneses. En James Barrie G. **op. cit.**, p.35.

Producto	Proveedor japonés	Receptor occidental
Filmadoras de vídeo	Matsushita	Kodak (Estados Unidos)
Cajas registradoras	Omron	Sweda (Suecia)
Ordenadores (portátiles)	Kyocera Mitsui Fujitsu Hitachi Mitsubishi NEC	Tandy (Estados Unidos) Kaypro (Estados Unidos) Amdahl (Estados Unidos), ICL (GB), Siemens (RFA) BASF (RFA), National Advanced Systems (Estados Unidos), Olivetti (Italia) Spry (Estados Unidos) Bull (Francia), Honeywell (Estados Unidos)
Copiadoras	Canon Fuji Minolta Mita Ricoh Konica	Olivetti (Italia) Rank Xerox (GB) IBM (Estados Unidos) Develop (RFA), Gestetner (Estados Unidos) Nashua (Europa), Savin (Estados Unidos) Olivetti (Italia)
Motores Diesel	Shibaura	Perkins (GB)
Maquinaria agrícola y de construcción	Kawasaki Komatsu Unidos Hitachi	Aveling Barford (GB) Int. Harvester & Bucyrus Erie (Estados Fiatallis (Italia)
Películas	Konica Fuji	Fotomat (Estados Unidos) Migros (Suiza)
Automóviles	Mazda Mitsubishi Toyota	Ford (Australia, Estados Unidos) Chrysler (Estados Unidos) General Motors (Estados Unidos)
Máquinas Herramienta	Murata Okuma Yasuda	Bendix (Estados Unidos) Houdaille (Estados Unidos) Bridgeport (GB)
Interruptores	Mitsubishi	Northern Engineering (GB)
Televisores	NEC Sanyo Sharp Toshiba	Magnavox (Estados Unidos) Sears, Roebuck (Estados Unidos) Montgomery Ward (Estados Unidos) Sear, Roebuck (Estados Unidos)
Videos	Matsushita	GE, Magnavox, RCA, Sears, Roebuck & J.C. Penny (Estados Unidos), EM/Thorn (GB), Telefunken (RA), Thompson (Francia), Saba (Noruega) y Granada (España)

Japón: Producción Doméstica. (miles de unidades).

Año.	Producción	Venta en Jp.	Exportación.
1955	70	70	0
1956	110	120	0
1957	180	170	10
1958	190	180	10
1959	260	240	20
1960	480	360	40
1961	810	510	60
1962	990	950	70
1963	1280	1230	100
1964	1700	1520	150
1965	1880	1700	190
1966	2290	2090	260
1967	3150	2710	360
1968	4090	3310	610
1969	4670	3840	860
1970	5290	4100	1090
1971	5810	4020	1780
1972	6290	4370	1970
1973	7080	7920	2070
1974	6550	3850	2620
1975	6940	4310	2680
1976	7840	4100	3710
1977	8510	4190	4350
1978	9270	4680	4600
1979	9640	5150	4560
1980	11040	5020	5970
1981	11180	5130	6050
1982	10730	5260	5590
1983	11110	5380	5670
1984	11460	5440	6110
1985	12270	5560	6730
1986	12260	5710	6600
1987	12250	6020	6300

Tabla. Industria Nacional de Autopartes. **Imagina.** Boletín Informativo, 1995. En Zapien Martinez Luis. **La incursión del sector automotriz japonés en el mercado mexicano como elemento de influencia en el desarrollo económico nacional.** Tesis, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, p.73

Document 511

*Address by the Under Secretary of State for Political Affairs (Stoessel) Before the Los Angeles World Affairs Council, Los Angeles, April 24, 1981 (Extract)*⁷

"Our Relationship with Japan is . . . the Cornerstone of Our Policy in Asia"

Our relationship with Japan is not only the cornerstone of our policy in Asia but one of the most close and vital relationships in our global alliance structure. As the relationship has matured, we have forged a productive partnership to deal with many of the most serious challenges of our times.

As part of our security agreement with Tokyo, we maintain a credible deterrent force in East Asia. The Japanese have undertaken an increasingly larger contribution to the costs of maintaining these forces. Together, we have worked out guidelines for joint defense planning and continue to consult extensively on defense issues.

Our economic ties are no less important. Bilateral trade between our two nations exceeded \$51.5 billion in 1980. Japan is our largest market after Canada and our best customer for agricultural products, as more acreage in the United States is devoted to producing food for Japan than within Japan itself.

No relationship, no matter how solid, is without some rough spots. Our large bilateral trade deficit and the auto import question are two economic issues which both countries will need to resolve. On the trade deficit, I might note that a positive trend has emerged, which will contribute to a more balanced relationship. So far in 1981, our exports to Japan have risen dramatically—46% since 1978—while our imports rose by only 8% during the same period.

Our two nations are firmly linked as equal partners in a full spectrum of regional

⁷ Source: Department of State *Bulletin*, June 1981, p. 34. Stoessel's address was entitled "Foreign Policy Priorities in Asia." For the full text of the address, see document 466.

and global interests. We have welcomed the emergence of a more active Japanese foreign policy and Japanese initiatives in dealing with many different issues of global concern. In addition to its involvement in Asian and Pacific questions, Japan has demonstrated its willingness to play an active and constructive role in the Middle East, Africa, and Latin America. Japan has made a commitment to provide greater amounts of economic assistance to developing countries, accepting the responsibilities of the world's second largest economic power.

We welcome and encourage a major Japanese role in world affairs. We will look to Japan to exercise leadership in dealing with the complex challenges confronting the international community. In this regard, we welcome the visit to our country in early May of Prime Minister Suzuki as a unique opportunity to take stock of our mutual interests and to devise common strategies.

Document 512

*Address by the Secretary of Defense (Weinberger) Before the Commonwealth Club and World Affairs Council, San Francisco, April 28, 1981 (Extracts)*⁸

Defense of Japan

To provide for the common defense, not just the defense of America, but the defense of freedom and peace in this region, we spend six times more of our economic wealth on defense, than does Japan.

We necessarily are concerned that Japan's capability for self-defense at this point remains short of what is clearly required.

If this is indeed the dangerous decade that we believe it is all over the world, we believe Japan can take the necessary steps to increase her own self-defense capabilities, knowing that this requires a greater contribution of economic resources.

⁸ Source: Department of Defense files. For the full text of the address, see document 467.

Clearly, we are not asking Japan to do anything that we ourselves are unwilling to do, nor should we. We believe that the more Japan can contribute to her own defense, the better we will be able to meet the common threat together. We do not seek it so that we can do less. We seek it only to increase the total defensive strength that, properly deployed and properly manned and armed, can serve as the greatest deterrent to war.

It is important to recognize and reaffirm that Japan is a full partner of the United States and the other industrialized democracies. That important status of partnership is the product of years of close cooperation between our two countries. And, as in every true partnership, along with the benefits to be derived from the association, both partners incur obligations. Japan's strategic perspective is aligned with our own, and this facilitates the task before us.

We appreciate and respect Japan's great contributions to this special relationship, and we know that our future, based on our common needs and desires to preserve world peace, will be bright indeed, because that which unites us is infinitely stronger than anything that can divide us.

Our nuclear arsenal need never be employed to block aggression by conventional warfare if our conventional defenses are sufficiently strong. In order to bring us the conventional defensive strength we need, it is clear that Japan and the United States acting together, and with a more appropriate distribution of the burden, can provide the deterrence we need.

We recognize of course that Japan contributes generously to the financial support of the United States forces in Japan.

We also recognize that we in the United States are making enormous increases in our efforts to safeguard the oil fields of Southwest Asia and the Arabian Gulf—areas that are of vital concern to Japan. Together, I am sure that Japan and the United States can meet the challenge.

Japan is one of our most important world allies, our largest overseas trading partner, and an advanced industrial democracy which shares many of our values.

The Treaty of Mutual Cooperation and Security⁹ is the great linchpin of United

States-Japanese relationship and it is widely supported in both countries. We station now some 45,000 troops in Japan; an aircraft carrier has its home port at Yokosuka; and we have provided the nuclear umbrella for Japan for more than 35 years. We also help to protect the vital sea lanes upon which Japan depends for its global trade. Just as our military and diplomatic efforts are critical to the maintenance of stability, peace and freedom in Korea, so is our contribution an indispensable one to Japan's security.

Japan has made serious efforts of its own to augment its self-defense capabilities and to pick up a significant share of the heavy financial burden of maintaining the United States forces in Japan. Japan has also enlarged its economic assistance to other countries of strategic importance to the West.

We welcome these steps as clear evidence of Japan's resolve to play a regional and a global role more commensurate with its economic strength. Nevertheless, the increasing threat to Japan, and to freedom everywhere, clearly requires significantly greater self-defense efforts in the North-west Pacific area.

It is our hope that Japan, consistent with its constitution and its tradition, can provide much more for its own self-defense and can therewith make an even greater contribution to assure the security of both our countries.

The United States will continue to provide the nuclear umbrella and offensive striking power on Japan's behalf—the retaliatory capability that can do much to deter any attacks.

We recognize, of course, the constraints on Japan's efforts and we do not urge any assumption of overseas military responsibilities upon Japan. The fact is, however, and we must recognize it, as do the Japanese, that Japanese, that Japan would find it exceedingly difficult to defend itself with current forces.

⁹ Signed at Washington, January 19, 1960; for text, see 11 UST (pt. 2) 1632.

Transcript of a White House Press Briefing,
May 1, 1981, 12:40 p.m. (Extract)¹⁰

Japanese Voluntary Automobile Import Restrictions¹¹

Q. What about the reported deal now that the Japanese have announced on auto imports? How does the White House view that deal?

MR. SPEAKES: The President is pleased with this statement by the Japanese government on the voluntary agreement to limit their exports of automobiles. We believe that it will go a long way toward eliminating the need for congressional action. We believe that it will give the U.S. auto industry time to retool.

Q. Will you back up a little on that? "We believe the need for congressional action—"

MR. SPEAKES: Yes.—a long way toward eliminating the need for congressional action. We believe that it will give the U.S. auto industry time to retool and become competitive.

Q. In other words, it is a deal?

MR. SPEAKES: I wouldn't call it that. It is a voluntary agreement announced by the Japanese Government this morning.

Q. Well, you say "a long way toward eliminating the need." Are you leaving the

door open that you still might need congressional action?

MR. SPEAKES: We have not asked for congressional action. In fact, we have been generally opposed to any auto—any import limit imposed by congressional action.

Q. Well, I am just trying to determine whether the President thinks that this will do it or might do it?

MR. SPEAKES: It will go a long way.

Q. Well, what will make it go the rest of the way?

Q. Does that suggest that you are not entirely satisfied with this?

MR. SPEAKES: I would not read that into it. The Congress certainly might not perceive it this way. We believe that it will go a long way toward eliminating the need.

Q. LARRY, can you assure the American people that the restrictions which the Japanese have agreed to under some pressure from the United States will not force increased prices for automobiles, domestic and Japanese?

MR. SPEAKES: Can I guarantee that it will not?

Q. Yes. Or isn't this an inevitable fact and are you willing to say that one of the consequences of this voluntary agreement which you are pleased with is going to mean higher consumer prices?

MR. SPEAKES: We certainly hope that we will not have higher consumer prices. We are hopeful that it will enable the U.S. auto industry to recover from the situation that it has faced over the last several years and that it will actually act to benefit the consumer.

Q. Is the White House now going to ask Danforth or other Senate leaders to back off on the legislation because of—

MR. SPEAKES: I think that would be a judgment that Senator Danforth might want to make.

Q. Well, are you going to communicate your view that you communicated to us directly to—

MR. SPEAKES: We have communicated with Senator Danforth this morning, yes.

Q. And told him essentially that same thing?

MR. SPEAKES: We made him aware of our feelings and aware of the statement by the Japanese government. We discussed that with him.

¹⁰ Source: Office of the Press Secretary to the President. Larry Speakes, Deputy Press Secretary to the President, conducted the briefing. For the full transcript of the briefing, see *Supplement*, Chapter 34.

¹¹ On May 1, the Japanese Ministry of International Trade and Industry announced that Japanese automobile manufacturers had agreed to a 3-year voluntary limitation on the export of automobiles to the United States. The plan called for a 7.7 percent reduction in the number of vehicles imported for the period from April 1, 1981, through March 31, 1982, calculated against the immediately preceding 12-month period. For the second year, beginning April 1, 1982, exports to the United States would be held to the same level, plus 16.5 percent of any increase in the total U.S. market over the first year. Lastly, the Japanese Government said that it would closely watch exports during the third year, and apply restraints, if necessary.

Q. Your feeling being what you just stated here or your opposition to that legislation in general?

MR. SPEAKES: Our feelings that we stated here.

Q. What'd he say?

MR. SPEAKES: Of course they're aware of our opposition, our general feeling about legislation that was pending. I think there've been conversations with Secretary Baldrige this morning and probably others within the administration.

Q. Did he say what he was going to do?

MR. SPEAKES: I think he will say, yes.

Q. Was he the only one, Larry?

MR. SPEAKES: Was he the only one we talked to? The only one that I'm aware of but I'm sure there will be other conversations throughout the day.

Q. Do you have any messages for Detroit on what's incumbent on the American auto industry now that you've gotten the Japanese to give them this breathing spell? What do you expect of the American auto industry itself?

MR. SPEAKES: Secretary Baldrige had a series of meetings with the auto industry and I think he made a fairly definitive statement a week or 10 days ago over there, following a meeting with them. I would rather he address that specifically since he's been dealing with them in face to face meetings here.

Q. By reducing the number of Japanese imports, reducing competition, how is that going to benefit the consumer, as you said it will?

MR. SPEAKES: We're hoping it will revitalize the U.S. auto industry and will help them in their situation in auto pricing and so forth.

Q. But that's helping Detroit. What are you doing for the consumer who is going to pay for a higher priced car?

MR. SPEAKES: We're hopeful that getting the auto industry—letting it become economically sound will benefit all of us.

Q. Larry, the figures that were reported this morning as to how the Japanese described this deal, the 1.68 million, are those accurate as you understand them?

MR. SPEAKES: Yes, they are accurate.

Q. Larry, is it true that the administration has studied the impact on the retail

cost of cars as a result of this agreement and can you tell us what the impact will be?

MR. SPEAKES: No, I cannot go into that. Maybe the Commerce Department can more than I, but we're hopeful that it will be—that this is a step toward the revitalization of the U.S. auto industry and—

Q. That's not short term—this action?

MR. SPEAKES: The one thing that we're pleased with in this announcement is the continuity that's stressed in the Japanese announcement.

Q. Are you saying that if Mr. Suzuki comes here next week and says, "This is what we propose," that the United States will accept it?

MR. SPEAKES: Well, it's really not a case of accepting. It's a voluntary statement on the part of the Japanese government and it is something that we have not taken a position on as far as the administration is concerned. We made the Japanese aware of the situation with Congress. It has always been our policy to be [have] basically a free trade policy.

Q. Do you think that the way they have decided to restrict exports will not run afoul of U.S.—that is, of U.S. anti-trust laws?

MR. SPEAKES: I just don't want to get into that. I don't know enough about that. I trust it won't.

Q. What do you mean by "the continuity"?

MR. SPEAKES: What was the question?

Q. You said one thing that we are pleased with in this announcement is the continuity.

MR. SPEAKES: It's basically a statement by the Japanese government as to what they will do for a two-year period and then it has an option for the third year period of—that will be reviewed at the time, so this can enable the U.S. auto industry to make some judgments about what they're going to do through 1984.

Q. Larry, is there a quid pro quo involved here?

MR. SPEAKES: No.

Q. None whatsoever?

MR. SPEAKES: It was not a negotiating situation on our part.

Q. Will we help them?

MR. SPEAKES: Help them to do what?

Q With energy?

MR. SPEAKES: Ambassador Brock was there not only on the auto business but on other trade matters and I'm not sure what he worked out in those areas, if anything.

Q Is it unfair to describe this as a bail-out for the U.S. auto industry?

MR. SPEAKES: Yes.

Q Why?

MR. SPEAKES: That we're bailing them out?

Q Yes, by putting diplomatic pressure on the Japanese to impose some sort of curbs on what otherwise had been free trade.

MR. SPEAKES: He wants you to restate it.

Q I couldn't hear the question, Walt.

Q Why isn't it fair to characterize this as a bail-out in that you put—you, the administration—put diplomatic pressure on the Japanese to restrict their exports of automobiles and restrict and reduce their exports of automobiles to the United States?

MR. SPEAKES: I just don't want to get into a debate over why or why not. I just don't agree with that characterization.

Q Larry, how can you say the administration still has an absolutely free trade policy when we clearly leaned on the Japanese to do this. It has not been a totally hands-off posture as far as we're concerned.

MR. SPEAKES: That's our basic policy and it is a voluntary announcement on the part of the Japanese and the U.S. Government has—

Q But it's after much consultation with us. I mean, they didn't do it totally on their own.

Q The Japanese didn't say it was voluntarily. He went to the Japanese auto industry and said, "We're being asked to do this and you're being sacrificed."

Q We've suggested numbers to them and everything. I mean, they didn't just pull a number out of the air.

Q Are you denying that we pressured them, Larry?

MR. SPEAKES: I don't want to get into pressure. We have had discussions with the Japanese. We made them aware of what we faced here if legislation was passed by the Congress—our feelings about legislation, our feelings about free trade are well known

both to the Congress and to the Japanese government.

Q Do you deny that Brock went over there and said, "Look, either give us what we're asking for—1.6, or we are going to let this bill pass?"

MR. SPEAKES: Yes.

Q Larry, again, if this goes a long way toward eliminating the need for congressional action, what will take it the rest of the way?

MR. SPEAKES: You'll just have to ask members of Congress. We think this allows our auto industry time to retool and move forward, and hopefully, revitalize itself. And if that indeed does happen over a period of time, then that will eliminate the need.

Q And if it doesn't?

MR. SPEAKES: If it doesn't, there could be further action in Congress, but I can't speak for what may happen in Congress.

Q Larry, you can't deny that in the short term—

Q If you denied one characterization of what Brock told them, let me try another on you.

MR. SPEAKES: All right.

Q Did he say in effect, "We don't particularly like that legislation on the Hill. We're free traders, but if you don't do this, the Congress is going to do that no matter what we think of it"? Is that in essence what Brock told them?

MR. SPEAKES: I don't want to characterize Ambassador Brock's statements in his meetings with the Japanese officials. Of course, I was not there, and he isn't back here to tell me what he did.

Q Is that the message the White House sent?

MR. SPEAKES: I think that is an apparent message that we were faced with this legislation and it was a very real possibility. But, it's obvious.

Q But does this compromise your free trade policy?

MR. SPEAKES: No.

*Joint Communiqué by President Reagan and Japanese Prime Minister Suzuki, Washington, May 8, 1981*¹²

Review of U.S.-Japan Relationship

At the invitation of the Government of the United States, the Prime Minister and Mrs. Suzuki paid an official visit to the United States from May 4 through 9. President Reagan and Prime Minister Suzuki met in Washington on May 7 and 8 for a comprehensive and fruitful review of the current international situation and U.S.-Japan relationship. They pledged that they would work closely together in pursuit of world peace and prosperity. The President and the Prime Minister, recognizing that the alliance between the United States and Japan is built upon their shared values of democracy and liberty, reaffirmed their solidarity, friendship and mutual trust.

The President and the Prime Minister viewed with concern the Soviet military build-up and the Soviet activities in the Third World as seen in its military intervention into Afghanistan and its behavior elsewhere. They reaffirmed their position that the Soviet intervention into Afghanistan cannot be condoned and that the immediate, unconditional and total withdrawal of the Soviet troops should be realized. They restated their view that the problems of Poland should be resolved by the Polish people themselves without any external interference and that any intervention in Poland would have a serious adverse effect on world peace. They shared the view that should intervention in Poland occur, the Western industrialized democracies should cooperate and implement their policies in concert.

Affirming their interest in the peace and stability of Asia, the President and the Prime Minister agreed:

—to continue respectively to expand cooperative relations with the People's Republic of China,

—to promote the maintenance of peace on the Korean Peninsula as important for peace and security in East Asia, including Japan,

¹² Source: White House Press Release, May 8, 1981, Office of the Press Secretary to the President.

—to continue their cooperation in support of the solidarity of ASEAN and its quest for the greater resilience and development of its members.

The President and the Prime Minister placed high value on the respective role each country is playing in this regard as exemplified recently by the President's decision to maintain U.S. ground forces in Korea and by the Prime Minister's visit to ASEAN countries this January.

They agreed that an early and comprehensive political settlement of the Kampuchean problem, including the withdrawal of foreign forces, through an international conference based on the resolutions of the General Assembly of the United Nations is important for the restoration of a durable peace in Indochina.

The President and the Prime Minister affirmed that the maintenance of peace and security in the Middle East, particularly in the Gulf region, is highly important for the peace and security of the entire world. They agreed that the determined efforts of the United States in the face of fragile security conditions in the region contribute to restoring stability, and that many countries, including Japan, are benefiting from them. They also agreed that the process of achieving a comprehensive peace in the Middle East should be further promoted to strengthen the security of the area.

In the process of reviewing the international situation, the President and the Prime Minister took note of the presence of various elements of instability in other areas of the world, and particularly with respect to some parts of Africa and Central America, they expressed their concern about the existence of conditions affecting peace and stability.

The President and the Prime Minister recognized the role that international efforts toward genuine arms control and disarmament should play in advancing world peace and stability, encouraging restraint and responsibility in international affairs, and promoting the security of the West as a whole.

The Prime Minister stated his view that it is important for the industrialized democracies to have a shared recognition of the various political, military and economic problems of the world and to cope with them in a consistent manner in order comprehensively to provide for the security of the West as a whole.

In meeting these international challenges to their peace and security, the Presi-

dent and the Prime Minister recognized that all Western industrialized democracies need to make greater efforts in the areas of defense, world economic improvement, economic cooperation with the Third World, and mutually supportive diplomatic initiatives.

The President and the Prime Minister reaffirmed their belief that the U.S.-Japan Treaty of Mutual Cooperation and Security is the foundation of peace and stability in the Far East and the defense of Japan. In insuring peace and stability in the region and the defense of Japan, they acknowledged the desirability of an appropriate division of roles between Japan and the United States. The Prime Minister stated that Japan, on its own initiative and in accordance with its Constitution and basic defense policy, will seek to make even greater efforts for improving its defense capabilities in Japanese territories and in its surrounding sea and air space, and for further alleviating the financial burden of U.S. forces in Japan. The President expressed his understanding of the statement by the Prime Minister. They recognized their common interest in contributing to the defense of Japan, and expressed the hope for even more fruitful dialogue between the two countries on security matters. In this regard, they looked forward to the scheduled meetings in June on security matters by representatives of the two Governments both at the ministerial and working levels.

The President and the Prime Minister agreed upon the importance of the relationship between the industrialized countries and the developing countries. They expressed their hope that constructive progress will be made in dealing with the countries of the south through various means, in particular through the discussion scheduled for Ottawa and Mexico.

They affirmed that political, economic and social stability of developing countries is indispensable for the maintenance of peace and stability of the world. The Prime Minister stated that the Government of Japan will strive to expand and improve its official development assistance under the New Medium Term Target and that the Government will strengthen its aid to those areas which are important to the maintenance of peace and stability of the world.

They also stated that they will continue to assist the victims of international instability through their aid to Indochinese, Afghan and African refugees.

The President and the Prime Minister discussed various problems facing the

world economy. In this connection, they expressed their concern about the rising pressure toward protectionism in many countries and affirmed that the United States and Japan are determined to continue their efforts to maintain and strengthen free and open trade principles embodied in the GATT framework. In this regard, the President expressed his appreciation for the voluntary action taken by the Government of Japan to restrain the export of automobiles to the United States at a time when the United States automobile industry is passing through a difficult adjustment period.

The President and the Prime Minister highly valued the role the Summit Meeting of the Seven Industrialized Nations plays in securing the stability and development of the world economy.

The President and the Prime Minister expressed their satisfaction with the close bilateral economic relationship and noted the prospects for a further expansion of these ties. They shared the view that economic issues between the two countries have been and should continue to be given early and mutually satisfactory solutions in the spirit of good will and cooperation.

The President and the Prime Minister highly valued the report of the Japan-United States Economic Relations Group¹⁵ which contains recommendations that will contribute to the long term development of the United States-Japan economic relations. They agreed that the two governments should address the various recommendations for possible implementation. They also expressed the hope that the recommendations would be studied in such fora as the U.S.-Japan Businessmen's Conference.

They reconfirmed the importance of the dialogue between the two countries through various fora including the United States-Japan subcommittee group.

The President and the Prime Minister, noting that the energy problem continues to be critical to the healthy development of the world economy, reaffirmed the need for the two countries to make further efforts, together with other industrialized countries, in such fields as increase of energy production, promotion of development and use of alternative energy sources, and conservation of energy.

¹⁵ For an extract from this report, which was issued in January 1982, see Supplement, Chapter 28, Part E.

The President and the Prime Minister, in recognition of vital importance of preventing nuclear weapons proliferation, reaffirmed the need to continue to promote international efforts to this end. They shared the view, on the other hand, that the role of nuclear energy ought to be further expanded under appropriate safeguards to meet the increasing energy needs of the world and that the United States and Japan have special responsibility to cooperate further in promoting the peaceful uses of nuclear energy. In this connection, the President endorsed the view of the Prime Minister that reprocessing is of particular importance to Japan. The President and the Prime Minister thus agreed that the two governments should promptly start consultations with a view to working out a permanent solution at an early date on such pending issues as the continued operation of the Tokai Reprocessing Facility and the construction of an additional-reprocessing plant in Japan.

Underscoring their belief that cultural exchange is an important element in fostering mutual understanding and friendship, the President welcomed the announcement of the Prime Minister that the Government of Japan has made a financial contribution to the Japan-U.S. Friendship Commission and that it has announced its intention to give substantial financial assistance respectively to the Japan Society of New York and, in a continuing manner, to the Special Japan-U.S. Exchange Program of "Youth for Understanding" which is to commence next fiscal year.

Finally, the Prime Minister expressed his sincere appreciation to the President for the warm reception he has received during his visit to the United States. The Prime Minister extended an invitation to the President to visit Japan. The President thanked the Prime Minister for his gracious invitation, and said that he hoped to visit Japan at a mutually convenient time.

Document 515

Remarks by Japanese Prime Minister Suzuki at a Press Conference, Washington, May 8, 1981, noon (Extract)¹¹

Defense of Sea Lane Access to Japan

Q. Will Japan protect its sea lane access to natural resources or will it leave this task to the United States?

A. Domestically, we have practically no natural resources; we must import almost all of our natural resources from overseas sources, and we live by trade, overseas trade. Therefore, transportation, and securing the route, and securing—maintaining—the safety of such route for passage of natural resources to Japan is a matter of indeed vital importance to us. Especially, we are poor in oil endowment, 98 percent, over 98 percent of our oil requirements must be imported from abroad, of which nearly 70 percent comes from the Middle East. Thus the matter of securing the safe passage of such petroleum shipment from the Middle East to Japan is indeed an important question. The U.S. 7th Fleet is today being deployed into the Indian Ocean and the Persian Gulf in charge of maintaining the security of these waters. At such a time, when it comes to the water or sea areas around Japan, there is inevitably some vacuum of naval protection. However, for these immediately surrounding waters, sea space, around Japan, the argument goes that Japan should defend them, should protect them. It is only natural, yes, for several hundred miles around our nation, and as regards sea lanes, I would say for about 1,000 miles. These are areas I believe we should defend and do so within still the framework of our Constitution. This shall be our policy.

Conclusiones.

1. A raíz del fenómeno de globalización que experimentó el mundo en la segunda mitad del siglo XX, la cooperación internacional ha realizado un papel de gran importancia en el campo de las relaciones internacionales. Ha facilitado la interacción entre los países mediante la promoción del diálogo y la negociación en la toma de acciones conjuntas para resolver problemas comunes.
2. La importancia de la cooperación internacional radica en que es un componente fundamental de las relaciones internacionales modernas, siendo un excelente medio para fortalecer la solidaridad entre las naciones, aporta soluciones a problemas de distinta índole, asimismo, es un instrumento orientado a modificar una relación de poder o remover obstáculos para el logro de algún objetivo deseado, ya sea político, económico ó social, es decir, la cooperación internacional también busca consolidar una relación de poder por medios pacíficos ayudada por la negociación y la persuasión.
3. A lo largo de este trabajo se encontró que durante la realización del Acuerdo de Limitación Voluntaria de automóviles entre Japón y Estados Unidos, éste último al perfeccionar su estrategia de política comercial siempre buscó consolidar su hegemonía, cuidando que dicho acuerdo no contradijera a los principios del liberalismo y al mismo tiempo, protegiera a la mermada industria automotriz americana.
4. Dentro de la cooperación internacional uno de los instrumentos con mayor relevancia en la solución de los conflictos internacionales es el de la negociación. A través de ella y de manera pacífica, se puede llegar a un acuerdo mutuo entre las partes afectadas. Ejemplo de esto fue el acuerdo de limitación voluntaria de automóviles que surgió entre Estados Unidos y Japón.
5. Las negociaciones internacionales son de carácter intercultural, por ello es importante tener el mayor conocimiento cultural de las partes negociantes. En el caso de las negociaciones que se dieron entre Japón y Estados Unidos se pudo observar que al ser dos culturas completamente opuestas la comunicación se dificultó, empero, la buena voluntad de Japón evitó que se llegara a un conflicto de mayores proporciones, fortaleciendo así la relación bilateral.

6. A lo largo de este trabajo se encontró que los japoneses basan su negociación en la confianza, razón por la cual los acuerdos por escrito son innecesarios. En este sentido, a causa de las circunstancias cambiantes que se presentan en el entorno los contratos son flexibles. Los japoneses evitan las situaciones conflictivas (incluso el debate) y toda clase de regateo es mal visto. Así mismo, la toma de decisiones en una negociación se lleva a cabo de manera comunal y la negociación no es vista como un juego de ningún tipo. Cuando se llega a un acuerdo, los japoneses buscan una relación larga basada en la amistad, sinceridad y son empáticos. Por otro lado, existe una relación muy estrecha entre los intereses de los individuos, las empresas y el gobierno japonés, por ello es que las acciones políticas y las acciones de las grandes firmas se encuentran muy relacionadas en el aspecto financiero, razón que dificulta el acceso de fuerzas externas que pretendan influir al país.
7. A los estadounidenses se les dificulta adaptarse a otra cultura que no sea la propia y dan por hecho que su paradigma es el mejor de todos. A diferencia de los japoneses, establecen contratos que una vez firmados no se pueden cambiar y quedan asentados dentro del marco legal. Piensan que una negociación es similar a un juego en el que alguien gana y otro pierde, les agradan las situaciones conflictivas, su carácter es extrovertido y regatean para obtener la mejor oferta. En la toma de decisiones es la gerencia la que las efectúa, así también, cuando establecen una relación de negocios a la otra parte sólo la ven como un socio por lo que evitan hacer una amistad, cabe señalar que no buscan una relación a largo plazo.
8. El conflicto comercial entre Estados Unidos y Japón se desencadenó a partir de un saldo negativo en la balanza de pagos americana. Por regla general cuando un país presenta un déficit, otro experimenta al fenómeno contrario, es decir, un superávit. En este caso Japón obtuvo el saldo positivo en su balanza comercial ocasionándole a Estados Unidos un déficit en su balanza comercial.
9. El éxito que Japón experimentó durante las décadas de 1970 y 1980 no fue de manera espontánea, sino que, a lo largo de su historia el pueblo japonés ha mostrado gran capacidad de organización y asimilación para la innovación. La herencia de ciertas instituciones económicas y políticas, su organización social basada en un sistema tipo familiar y su actitud positiva al trabajo en equipo, ayudaron a adaptarse a los rápidos cambios sociales y económicos que se presentaban en la realidad internacional.

10. En la Primera Guerra Mundial debido a la demanda de productos, Japón dejó de ser un país deudor y pasó a ser uno acreedor. Lo anterior condujo a que se presentara un excedente de exportaciones en su balanza de pagos. Gran parte de su éxito se debió a la dirección que tuvo el desarrollo industrial, el cual estuvo dirigido a los medios de transporte, además, hubo una estrecha relación entre el crecimiento económico y la expansión colonial de Japón.
11. La derrota de la segunda gran conflagración supuso el fin del éxito obtenido durante el periodo de la Primera Guerra Mundial porque Japón quedó devastado. El gobierno tomó acción reconstruyendo las industrias básicas y preparó un programa de estabilización monetaria para detener la inflación que el país estaba viviendo. Estados Unidos reconstruyó a Japón bajo los principios del liberalismo y en el marco de la guerra fría.
12. A partir de 1955 se inició el periodo de rápido crecimiento en el cual Japón obtuvo tasas de crecimiento muy altas, modificó su estructura tecnológica e incrementó la formación de capital mediante la concentración de su fuerza laboral que aumentó la productividad. Los extraordinarios logros que se obtuvieron durante este periodo se lograron gracias a que ocurrieron cambios estructurales en la economía, es decir, hubo una transferencia de recursos del sector primario al sector terciario, además, se desarrolló el mercado interno y se limitó a la inversión extranjera. Cabe señalar que un factor que realizó un papel vital fue la absorción de tecnología occidental, la cual se seleccionó, adaptó y desarrolló. Fue también en este periodo cuando la industria del automóvil adquiere auge.
13. Después de la Ocupación, los *zaibatsu* volvieron a reconstruirse y a unirse pero no de la misma forma en la que habían estado. Empero, las relaciones entre las grandes, pequeñas y medianas empresas aún prevalecen y le dan ventaja a Japón sobre Occidente porque reducen costos debido a que las pequeñas trabajan para las medianas y estas a su vez para las grandes manteniendo relaciones fuertes y de largo plazo.

14. La estrategia gubernamental en materia de comercio exterior posterior a 1955 fue todo un éxito debido a que subsidió las exportaciones y mantuvo una actuación proteccionista frente a las importaciones. La política de exportaciones más que nada se dirigió hacia la conquista de segmentos en los mercados más importantes del mundo que podían pagar bien sus productos. Por otra parte, la política de importaciones consistió en seleccionar a las industrias estratégicas y mientras se protegían de la competencia externa estas se desarrollaban y una vez alcanzado el objetivo se liberalizaban y entraban en el proceso de competencia.
15. Se puede decir que Japón transformó su economía porque en 1960 la composición de las exportaciones cambió de tradicionales a bienes de alta tecnología y las importaciones cambiaron de bienes de alta especialización a tradicionales. Una estrategia que Japón utilizó para lograr tal objetivo fueron los acuerdos FEO. Lo anterior fue ocasionando que el desequilibrio comercial entre Japón y Estados Unidos se ampliara cada vez más. Incluso se llegó a pensar que Japón desplazaría a la principal potencia de su hegemonía económica.
16. Las turbulentas crisis petroleras de los años setenta afectaron severamente a la industria automotriz americana. El principal factor fue que los autos eran grandes y gastaban mucha gasolina. Cabe señalar que durante estos años el precio del petróleo se disparó y los fabricantes de autos vieron caer su supremacía frente a sus competidores japoneses quienes desde la primera crisis habían tomado medidas para contrarrestar los efectos negativos del incremento petrolero.
17. El modelo de producción japonés cuyo origen arrastra factores culturales ancestrales, comenzó su perfeccionamiento después de la Segunda Guerra Mundial pero fue durante y después de las crisis petroleras cuando tuvo su apogeo al dar ventaja a Japón sobre Occidente. Dicho modelo fue un aliado poderoso de los fabricantes de autos y de los productores en general, contribuyó a incrementar la eficiencia productiva, a innovar al mismo tiempo que utilizó el perfeccionamiento continuo y revolucionó el paradigma productivo.
18. Para 1979-1980, las firmas japonesas acapararon un segmento muy grande del mercado americano ya que los consumidores preferían autos eficientes en combustible. Entonces, mientras las ventas de autos japoneses crecieron, las americanas se hundieron. Las “Tres Grandes” reportaron pérdidas enormes y aunque fueron salvadas de la quiebra, el desempleo tuvo un porcentaje muy alto. La industria automotriz se vio en la necesidad de pedir ayuda al gobierno, sin embargo, la Administración Carter tuvo reacciones opuestas y el hecho de que la opción concerniente al libre

comercio prevaleciera sobre la petición de protección fue uno de los factores que ocasionó que Jimmy Carter perdiera la elección presidencial y que Ronald Reagan ganara, pues durante su campaña había prometido ayudar a la industria automotriz.

19. Al no haberse encontrado un daño por parte de Japón a la industria automotriz americana, hubo un gran descontento e inconformidad ya que al ser una industria tan importante para el país se considero que no se le ayudaba como debería. En el Congreso americano se debatió el asunto entre los partidarios al libre comercio y los opositores. Donald Reagan al ser partidario del libre comercio debía encontrar una solución que no se opusiera con las convicciones liberales y a la vez que ayudara a la industria automotriz porque existía la posibilidad de perder aproximadamente un millón de empleos. El gobierno americano no pudo llevar a cabo una acción legal formal puesto que no tuvo pruebas para demostrar que había sido víctima de un daño por parte de los japoneses. Ante esta situación se practicó una medida proteccionista de tipo informal, por lo que se llevo al consenso de que lo mejor sería inducir unilateralmente a los japoneses para adoptar restricciones en sus exportaciones.

20. Desde la llegada de Perry a Japón, Estados Unidos y el país del sol naciente han tenido fricciones comerciales, no obstante, ambos han demostrado buena disposición para negociar porque se necesitan uno al otro. En el caso del Acuerdo de Limitación Voluntaria de las Exportaciones de Automóviles japoneses a los Estados Unidos, aunque la industria japonesa inicialmente no quería ceder a una respuesta positiva a la restricción, el MITI no abrazó dicho punto de vista, por el contrario, estaba listo para llevar a cabo un acuerdo. Este hecho reflejó una amplia adaptabilidad para calmar las fricciones comerciales bilaterales.

21. Desde el punto de vista del MITI, el acuerdo de limitación voluntaria era una mejor opción que abrir el mercado japonés a Estados Unidos ya que eso significaría un duro golpe a su política industrial. Por otro lado, a Japón no le convenía que los americanos sintieran odio por el síndrome “Japan Inc.” porque Estados Unidos era el mercado más importante de exportaciones japonesas.

22. El Acuerdo de limitación voluntaria a las exportaciones fue renovado varias veces y los productores japoneses y americanos se adaptaron a las nuevas transformaciones del comercio mundial. Algunos cambios en las tácticas japonesas consistieron en llevar plantas de montaje a territorio americano evitando de esta forma ser afectados por el VER. Al corto plazo, el acuerdo ayudo a que las empresas americanas se fueran recuperando y que numerosos empleos se salvaran, sin embargo, debido a las estrategias japonesas, en el largo plazo el VER benefició a la industria japonesa porque los autos que vendía en territorio americano eran de costo elevado, situación que les permitió hacer más dinero que nunca.
23. El acuerdo de limitación voluntaria de las exportaciones de automóviles japoneses a los Estados Unidos es un claro ejemplo de cooperación internacional entre dos países con culturas e intereses distintos, en el que a pesar de haber sido inducido unilateralmente por Estados Unidos a Japón, existió buena disposición para negociar puesto que se necesitan mutuamente. Este Acuerdo de carácter informal dio una solución de corto plazo a un saldo comercial negativo en la balanza de pagos americana, empero, al largo plazo las fricciones en materia comercial entre ambos países aún prevalecen.

Bibliografía.

Allen C.G. **Breve Historia Económica del Japón Moderno (1867-1937)**. Traduc. Vicente Bordoy, Ed. Tecnos, Madrid, 1980, pp.300.

Angulano Roch Eugenio. **Cooperación Económica Internacional: confrontación o diálogo**. Editorial Nueva Imagen, México, 1981, pp.229.

Azcárate María Victoria. **Japón: Un Original Modelo de Desarrollo Económico Occidental en el Extremo Oriente Asiático**. UNED, México, 1995, pp.276.

Barrie G. James. **El Caballo de Troya Japonés, el último desafío nipón a la industria occidental**. Traduc. Adolfo Martín, Plaza & Janes/Cambio, Barcelona, 1990, p.296.

Boorstin Daniel J. **The American Automobile**. The University of Chicago Press, The United States of America, 1965, pp.265

Borden William S. **The Pacific alliance. United States foreign economic policy and Japanese trade recovery, 1947-1955**. The University of Wisconsin Press, 1984, pp.445.

Boye de Mente. **Cómo Hacer Negocios con los Japoneses**. Traduc. Guadalupe Meza Staines, McGraw-Hill/Interamericana de México, México, 1992, pp.269.

Brown Clair and Nakata Yoshifumi. **Work and pay in the United States and Japan**, Oxford University Press, New York, 1997, pp.234.

Calduch Cervera Rafael. **Relaciones Internacionales**. Ediciones de las Ciencias Sociales, España, 1991, p.388.

Cambridge. **Made in Japan. Revitalizing japanese manufacturing for economic growth. Commision Industrial Performance**. The MIT Press Cambridge, London, 1997, pp.402.

Carbaugh Robert J. **Economía Internacional**. Traduc. Enrique Mercado, International Thompson Editores, México, 1999, pp.589.

Chacón Susana (coord.). **Negociaciones diplomáticas: ¿Un arte olvidado?**, Tecnológico de Monterrey, Miguel Angel Porrúa, México, 2003, pp.220.

Cleary Thomas. **El arte japonés de la guerra. El Bushido en la política y la economía del Japón actual**. Traduc. Alfonso Colodrón, Ed. EDAF, Madrid, 1996, pp.199.

Cleveland Harlan and Lincon P. Bloomfield. **Rethinking International Cooperation**. Humphrey Institute, University of Minnesota, Minneapolis, 1998, pp.360.

Cohen Jerome Bernard, **Japan's Postwar Economy**, Bloomington: Indiana University Press,

U.S.A.,1958, pp.262.

Demazyk. **Enciclopedia Mundial de Relaciones Internacionales**. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1976.

Doner Richard. **Automobile Industrialization**. University of California, Berkeley California, 1999, pp.139.

Dore Ronald. **Taking Japan seriously. A confucian perspective on leading economic issues**. Stanford University Press, Stanford California, 1987, pp.264.

Dorina Bonatti Da-Prato, **Cooperación o rivalidad? Integración Regional en las Américas y la Cuenca del Pacífico**, Centro de Investigaciones para el Desarrollo, Miguel Angel Porrúa, México, 1997, pp.511.

Dryden Steve.**Trade Warriors: USTR and the American Crusade for Free Trade**. Oxord University Press, New York, 1995, pp.557.

Dupont Christoph. **La négociation. Conduite, théorie, applications**. Ed. Dalloz, Paris, 1991, pp.211.

Edelman Spero Joan. **The Politics of International Economic Relations**, 4a. ed., St. Martin's Press, 1990, pp.267.

Edwards Michael. **Future positive. International cooperation in the 21st. Century**. Earthscan Publications LTD, London, 1999, pp.291

Eiji Ogawa. **Modern production management: a japanese experience**. Nordica International Limeted, Hong Kong, 1984, pp.322.

Encarnation Dennis J., **Rival beyond trade, America versus Japan in global competition**. Cornell University Press, New York, 1992, pp.302

Etsuo Abe and Terry Gourvish, **Japanese Success? British Failure? Comparisons in business performance since 1995**. New York: Oxford University, 1997, pp.288.

Frybourg Michael. **Les systéms de transport, planification et décentralisation**. Editions Eyrolles, Paris,1995, pp.154.

Garza Mouriño Rosa María. **¿Negociando con americanos? Conózcalos primero y vaya a lo seguro**. McGrawHill, México, 1995, pp.159.

Gaul Richard, **El milagro japonés: los siete secretos de un éxito económico**. Ed. Planeta, Barcelona, 1983, pp.190.

González López Sergio. **Proceso de configuración territorial de la industria automotriz terminal en México 1964- 1984.** UAEM., México, 1992, pp.144.

Groom A. and Paul Taylor. **Frameworks for international cooperation.** Ed. Pinter Publishers, Londres, 1990, pp.293.

Guerrero Jimenez Rodolfo. **La balanza comercial, análisis de su saldo negativo en la economía nacional.** Tesis, Facultad de Economía, UNAM, México, 1975, pp.123.

Gutiérrez Pantoja Gabriel, **Teoría de las Relaciones Internacionales,** Ed. Harla, México, 1997, pp.357.

Halliday Jhon y Gavan Mc. Cormack. **El nuevo imperialismo japonés.** Siglo XXI Editores, España, 1975, pp.333.

Hidalgo Carlos F. **Introducción a los negocios internacionales.** Limusa Noriega Editores, México, 1997, pp.393.

Hulten Charles R. **Productivity Growth in Japan and the United States.** The University of Chicago Press, United States of America, 1990, pp.445.

Ikeo Aiko. **Japanese Economics and economists since 1945,** London: Routledge, United Kingdon, 2000, pp.296.

Iklé Fred Charles. **How nations negotiate.** Ed. Harper & Row, New York, 1964, pp.250.

Inoguchi Takashi. **Japan's Asian Policy: Revival and Response.** Palgrave MacMillan, New York, 2002, pp.261.

J. Boorstin Daniel. **The American Automobile.** The University of Chicago Press, The United States of America, 1965, pp.265.

Jackson Jhon H.. **The World Trading Sistem: Law and Policy of International Economic Relations.** Cambridge: MIT Press, The United States of America, 1997, pp.417.

Johnson Chalmers. **MITI and the japanese miracle. The growth of industrial policy 1925-1975.** Charles E. Tuttle Co. Publishers, Tokio, 1982, pp.416.

Juárez Núñez Huberto, **Enfrentando el cambio: obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte.** Universidad Autónoma de Puebla, México, 1995, pp.550.

Kindleberger Charles P. **Economía Internacional.** Editorial Aguilar, México, 1957, p.277.

Kolko Gabriel. **Políticas de guerra,** Ed. Grijalbo, México, 1974, pp.683.

Krugman Paul (ed), **Strategic Trade Policy and the New International Economics**, 2a. ed., Cambridge, The Massachusetts Institute of Technology, 1982, pp. 362.

L. Sirc. **Iniciación al Comercio Internacional**. Traduc. Juan Bueno, Siglo XXI editores, Madrid, 1975, pp.213.

L'huiller Jacques. **Teoría y práctica de la cooperación económica internacional**. Barcelona: Miracle, España, 1962, pp.714

Latrop Allan. **Aprendiendo del milagro japonés. Tecnología ejecutiva: su aplicación en las empresas latinoamericanas**. Editorial Grijalvo, México, 1995, pp.158.

Lenway Stefanie Ann. **The politics of U.S. Trade: Protection, Expansion and Escape**. Pitman Publishing, Boston, 1985, pp.471.

Lockwood William.W. **The economic development of Japan, growth and structural change**. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1968, pp.675.

López Villafañe Víctor. **La Nueva Era del Capitalismo, Japón y Estados Unidos en la Cuenca del Pacífico 1945-2000**. Siglo XXI Editores, México, 1994, p.238.

M. March Rober. **El Negociador Japonés. Estrategias y tácticas para negociar con los japoneses**. Traduc. Antonio Eroles Gómez, Panorama Editorial, México, 1992, pp.280.

Maidment Richard. **Governance in the Asia-Pacific**. London Routledge, United Kingdom, 1998, pp.315.

Malone David M.. **Unilateralism and U.S. Foreign Policy. International Perspectives**. Lynne Rienner Publishers, London, 2001, pp.477.

Martín Alonso. **Enciclopedia del Idioma**. 3 Tomos, Ed. Aguilar, México, 1988.

Martin Lisa. **Coercive cooperation: Explaining multilateral economic sanctions**. Princeton University Press, New Jersey, 1992, pp.299.

Masaaki Imai. **Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa**. Traduc. Alfonso Vasseur W., Compañía Editorial Continental, México, 1992, pp.310.

Masahiko Aoki. **La estructura de la economía japonesa**. Fondo de Cultura Económica, México, 1990, pp. 307.

May George, **The automobile industry 1920-1980**. New York: Facts on file, 1989, pp.520.

McEachern William A. **Economía, una introducción contemporánea**. Traduc. Víctor Mena Alvear, International Thomson Editores, Cuarta Edición, México, 1998, pp.461 (micro) y 384 (macro).

McKinnon I. Ronald and Kenichi Ohno. **Dollar and Yen, resolving economic conflict between the United States and Japan.** Cambridge University Press, 1997, pp.266.

Mejía Priante Betzi. **La negociación interestatal, aspectos teóricos y prácticos.** Tesis, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1995, pp.125.

Meyerson Cristopher C. **Domestic politics and international relations in U.S. - Japan. Trade policymakin. The GATT Uruguay Round Agriculture Negotiations.** Palgrave MacMillan, London, 2003, pp.228.

Micheli Jordy. **Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses.** Miguel Ángel Porrúa, México, 1996, pp.232.

Monden Yasuhiro. **El estilo japonés de dirección de empresas.** Traduc. Antonio Cuesta Álvarez, Ed. Tecnologías de gerencia y producción, Madrid, 1989, pp.218.

Morales Rosario Adriana. **Cooperación económica Asia-Pacífico (APEC): ¿un paso más a la integración?.** Tesis, ENEP Aragón, México, 1998, pp.180.

Morikawa Hidemasa. **A History of Top Management in Japan. Managerial enterprises and Family enterprises.** Oxford University Press, 2001, pp.226.

Motoshige Ithon and Negishi Takashi. **Desequilibrium Trade Theories.** University of New South Wales, Australia, 1987, pp.350.

Nakamura Takajusa, **Economía Japonesa: Estructura y Desarrollo,** Centro de Estudio de Asia y África, El Colegio de México, 1990, pp.428.

Nishimizu Mieko. **Technological Superiority Postwar Japanese Growth.** Editorial Gakken, Japan, 1989, p.320.

Ohkawa Kazushi y Rosovsky Henry. **Japanese Economic Growth. Trend Acceleration in the Twentieth Century.** Stanford University Press, Stanford California, 1973, pp.455.

Okimoto I. Daniel. **Between MITI and the Market. Japanese industrial policy for high technology.** Stanford University Press, Stanford California, 1991, pp.267.

Ozaki Robert S. **The control of imports and foreing capital in Japan,** Nueva York, Praeger Publishers, 1972, p.323.

Pérez Bravo Alfredo. **Cooperación Técnica Internacional. La Dinámica Internacional y la Experiencia Mexicana.** P.N.U.D., S.R.E., Ed. Porrúa, 1998, p.256.

Rivera Rangel Natalia. **El mercado japonés en la dinámica de la diversificación comercial de las empresas de comercio exterior (1988-1995).** Tesis, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1997, pp.156.

Romero Alfredo y López Villafañe Víctor (comps.), **Japón Hoy**, México, Siglo XXI, 1987, pp.307.
Rosas Gonzalez Cristina, **México y la Política Comercial Externa de las Grandes Potencias**. Miguel Angel Porrúa, México, 1999, pp.478.

Rothgeb John M. **U.S. Trade Policy, Balancing Economic Dreams and Polical Realities**. CQ Press, Washington D.C., 2001, pp.278.

Ruiz Sánchez Lucía Irene (coord.). **Las negociaciones internacionales**. Archivo Histórico Diplomático S.R.E., México, (2a. ed.), 1995, pp.180.

Salazar Lira Gloria. **Cooperación económica entre México y Japón**. Tesis, ENEP Acatlán, UNAM, 1988, pp.130.

Sánchez Santiago Jose Emilio. **Algunas consideraciones sobre la cooperación económica internacional**. Tesis, Facultad de Economía, UNAM, 1970, pp.110.

Schonberger Richard J. **Técnicas japonesas de fabricación**. Editorial Limusa, México, 1990, pp.297.

Seilchi Tobata, **The modernization of Japan**, Tokyo: The Institute of Asian Economic Affairs, Japan, 1966, pp.210

Shiomi Harahito and Kazuo Wada. **Fordism transformed: the development of production methods in the automobile industry**. Oxford University, New York, 1995, pp.320.

Shoji Nishijima y Smith H. Peter (Coords.). **Cooperación o rivalidad. Integración regional en las Americas y la Cuenca del Pacífico**. Traduc. Dorina Bonati Da Prado, Mexico, 1997, pp.511.

Soria Morales Ernesto. **La cooperación internacional para el desarrollo y la política mexicana**. Tesis, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1999, pp.225.

Stalling Barbara y Szèkely Gabriel(compiladores). **Japón, los Estados Unidos y la América Latina ¿Hacia una relación trilateral en el hemisferio occidental?**. Fondo de Cultura Económica, México, 1994, pp.247.

T. Morris-Suzuki y T. Seiyama. **Japanese Capitalism since 1945. Critical perspectives**. Sharpe Inc, New York, 1989, pp.333.

Tabb William K. **The post war japanese system. Cultural economy and economic transformation**. Oxford University Press, United States of America, 1995, pp.414.

Tew Brian, **Cooperación Monetaria Internacional**. Ed. Labor, Barcelona, 1970, pp.231

The MIT Press. **Made in Japan. Revitalizing Japanese Manufacturing for economic growth**. Japan Commission Industrial Performance, Cambridge, Massachusetts, London, 1997, pp.302.

Tinbergen Jan. **La Cooperación Económica Internacional**. Ed Biblioteca de la Ciencia Económica, Madrid, 1982, pp.186.

Torres Gaitán Ricardo. **Curso de Teoría del Comercio Internacional**. Editorial Cátedra, S.R.L, México, 1954, p.360.

Tsuru Shigeto. **Japan's capitalism: creative defeat and beyond**. Great Britain at the University Press, Cambridge, 1993, pp.277.

Warbasse James Peter. **The cooperative way, a method of world reconstruction**. The cooperative league of the U.S., Chicago, 1946, pp.184.

Wegnez León, **El milagro japonés**. Madrid: ESIC, España,1988, pp.214.

Whitehill Arthur M. **La gestión empresarial japonesa. Tradición y transición**. Traduc. Inés Taulís, Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile, 1994, pp.353.

Witker Velázquez Jorge. **Derecho a la competencia en América: Canadá, Chile, Estados Unidos y México**. Fondo de Cultura Económica, UNAM., México, 2000, pp.344.

Womack James P. **La máquina que cambió el mundo**. Traduc. Francisco Ortíz Chaparro, Massachusetts Institute of Technology, McGraw-Hill, España, 1990, pp.292.

Zapien Martínez Luis. **La incursión del sector automotriz japonés en el mercado mexicano como elemento de influencia en el desarrollo económico nacional**. Tesis, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, pp.190.

Referencias hemerográficas.

Aguirre Carlos. **La gran industria clásica y el taylorismo-fordismo.** En **Ensayos**, vol. VII, núm.14, México, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, UNAM, 1991, pp.50-60.

Akio Hosono. **Industrial development and employment: the experience of Asia and Latin American development strategy**, University of Tsukuba, Japan, Institute of Socio Economic Planning. Reprint Series núm. 14 (revista de la CEPAL, segundo semestre de 1976). p. 139.

C. Lorenz. **Beware Japanese Bearing Gifts**, **The financial Times**, 16 de enero de 1984.

Caputo Leiva Orlando. **La Crisis Económica Mundial en las Relaciones Económicas Internacionales.** En **Investigación Económica**, núm. 170, México, octubre-diciembre, 1984, pp.77-93.

Chacón Susana . **Elementos introductorios al estudio de la negociación.** En **México Internacional**. México. Año. 5. Núm. 56. abril 1994. p.9.

Kerber Víctor. **El triángulo Japón-Estados Unidos-América Latina y la ley de los menores.** En **Estados Unidos Informe Trimestral**, CIDE, vol. III, núm 3, otoño de 1993.

Negocios Internacionales en la Cuenca del Pacífico. San Diego State University, Centro de Servicios al Comercio Exterior SECOFI-Bancomext, Enero 1992.

Takagaki Tasuku. **Dynamic Growth as an Antidote for Trading Blocs.** En **Economic eye**, Keizai Koho Center, vol.13, núm.2, Japan, Summer 1992.

Páginas WEB

<http://www.monografias.com/trabajos17/estilosdenegociación/estilosdenegociación.shtml>

<http://www.supeinosakura.web.com>

<http://usinfo.state.gov/products/pubs/trade/glossz.htm#sect201>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/epyzvuuuleesrvzas.php>

<http://www.internet.com.mx/embjapon/>

<http://www.asiandevbank.org>

<http://www.odci.gov/cia/>

<http://www.oecd.org/>

Entrevistas

- Entrevista realizada al Sr. Fukuda Ryosuke, (Mitsubishi Japón). “La estrategia japonesa en la negociación”. Septiembre del 2005.
- Entrevista realizada al Sr. Tagawa Hiroyuki, subdirector de Recursos Humanos de Nissan Mexicana, cuya participación enriqueció sustancialmente el punto referente al modelo de producción japonés. Agosto 2004.