



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS
Y SOCIALES

"ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES DE LAS
SOGOSHOSHA. (COMPAÑIAS GENERALES DE COMERCIO)
UNA ENSEÑANZA PARA LOS EMPRESARIOS MEXICANOS
Y SU IMPULSO ORGANIZACIONAL"

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A:

DAVID MORALES MONTIEL

Director:

LOTHAR KNAUTH MUHLING



México, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

Análisis de las estrategias gerenciales de las
Sōgoshūsha.

Una enseñanza para los empresarios mexicanos y
su impulso organizacional.

A mi familia y muy en especial a mis padres

A mis niños y al más peque de todos el papaito
Fer.

A mis amigos y demás compañeros.

INDICE

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

1. PRECISIONES TEORICO-HISTORICAS SOBRE EL ROL DE LAS SŌGOSHŌSHA.	1
1.1 Esbozo hist3rico del desarrollo de las Sŏgoshŏsha.	1
1.2 Principales directrices corporativas de las Sŏgoshŏsha.	16
1.3 El mecanismo "Joint-Venture" dentro del programa de las Sŏgoshŏsha.	22
2. PRINCIPIOS CULTURALES Y DE ESTRATEGIA GERENCIAL CONSIDERADOS POR LAS SŌGOSHŌSHA.	30
2.1 El papel motivacional del concepto japon3s de superioridad.	30
2.2 Aspectos culturales dentro de la direcci3n corporativa japonesa.	35
2.3 Importancia del 3mbito comercial internacional en las actividades de las Sŏgoshŏsha.	39
2.4 La aplicaci3n de conceptos de estrategia corporativa.	42
3. LA IDEA ESTRATEGICA DEL TRIANGULO ESTRATEGICO EN LA MENTE EMPRESARIAL JAPONESA.	47
3.1 El tri3ngulo estrat3gico en la mente empresarial japonesa.	47
3.2 El "Tri3ngulo estrat3gico".	51
3.3 Estrategias basadas en la corporaci3n.	57

4. EL PAPEL ESTRATEGICO DE LA FUERZA EMPRESARIAL DE LAS. SŌGOSHŌSHA EN ASIA Y ESTADOS UNIDOS.	60
4.1 El Sureste de Asia. Su esfera de influencia de inversión por naturaleza.	60
4.2 E.U.: Un mercado geo-estratégico importante para las Sŏgoshŏsha.	66
4.3 Intereses empresariales nipo-estadouniden- ses.	74
CONCLUSIONES.	79
APENDICE I	93
APENDICE II	94
NOTAS.	103
CRONOLOGIA	105
BIBLIOGRAFIA	111
HEMEROGRAFIA NACIONAL	113
HEMEROGRAFIA EXTRANJERA	124
ARTICULOS	129
PUBLICACIONES	130

" La dirección, después de todo, está formada por personas, y son estas personas las que hacen que un negocio tenga éxito, no los planes. Detrás de la historia de éxito de un negocio están los hombres y mujeres que concibieron las ideas, desarrollaron las estrategias y llevaron a cabo los planes de acción. Estoy convencido de que durante los años 80's habra un favorable resurgimiento de empresarios que demostraran, una vez más, la importancia que tiene para un negocio la forma en que se dirige "

Kenichi Ohmae.

Director, M^CKinsey & Company, Inc.

Agradecimientos

Hago extensivo mi más profundo agradecimiento a las innumerables personas que de forma directa o indirecta me apoyaron siempre y me obsequiaron ideas muy valiosas para la elaboración de esta tesis, y también a aquellas que debido a su gran paciencia siempre tuvieron palabras de aliento hacia mi persona creyendo en mí en todo momento. Gracias a su fe logre cristalizar este proyecto de mi vida, nuevamente gracias a Miguel Almaguer Chavez, Juan Montiel Salgado, Elena Montiel Salgado, Daniel Morales Montiel, María del Carmen Morales Montiel, Héctor Morales Montiel, Fernando García Franco, la familia Villa Montiel, María Antonieta Bolaños, la familia Montiel Salgado, Lothar Knauth, Alfredo Romero, Alfredo Córdoba, Mónica González, Adriana Carrillo Figueroa, y a mis amigos de la Coordinación de Relaciones Internacionales.

Contraigo una deuda de gratitud con Laura Palomares por sus útiles consejos para la mejor presentación de mi trabajo.

INTRODUCCION

El estudio de los conceptos administrativos que aplican las Sōgoshōsha en sus programas de producción, se complementan con la práctica de estrategias corporativas para diseñar las políticas encaminadas a lograr que la compañía funcione como una entidad perfectamente equilibrada.

A parte de estos elementos, tenemos que mencionar que a partir de una evolución histórica de estas empresas y el apoyo que tuvieron vía la iniciativa privada, el gobierno japonés y el asesoramiento de organismos especializados en comercio exterior, fue posible que se lograra impulsar una industria japonesa propia.

La aportación de los valores culturales en este proceso también fue fundamental porque significó la parte motivacional y de una apreciación de la vida encaminada a la superación de los individuos, esto, dentro del proceso productivo significó excelentes resultados al aplicar el talento y la creatividad con métodos de racionalización y reorganización del trabajo.

El sistema educativo también aportó elementos para lograr que existiera entre los japoneses una predisposición a trabajar con armonía, disciplina y en grupo, manteniendo la idea en su cerebro de que estarían actuando correctamente si realizaran sus actividades con esfuerzo y dedicación.

Dentro de este ámbito, la capacitación y profesionalización de los empleados fue determinante porque sólo de esta manera se tendrían los especialistas necesarios que desarrollarían posteriormente sus capacidades en la planeación de los programas de las Sōgoshōsha.

Con la aplicación de mecanismos como los "mercados internos", "el empleo de por vida", y "el salario a la antigüedad", las corporaciones japonesas garantizarían este proceso de intelectualización en sus estructuras.

Como parte de este proceso sistemático y ordenado de las Sōgoshōsha, la aparición de conceptos de estrategia corporativa vino a darles otra herramienta poderosa para actuar como firmas con altos niveles de competitividad y de calidad en sus productos.

Términos como la ingeniería del valor, el análisis del valor, los factores clave de éxito, y los grados estratégicos de libertad (GEL), sirvieron de sobre manera en la planeación de los productos, a la par a esto, los estrategas de las compañías desarrollaron un pensamiento estratégico considerando las fuerzas y limitantes de la corporación, la competencia y los clientes.

Poco a poco se irían conjuntando los elementos que permitieron a las compañías japonesas desarrollarse en los mercados internacionales como empresas eficientes en sus procesos de producción.

Debemos entender que a lo largo del trabajo se presentan y describen estos elementos como factores preponderantes del éxito de las Sōgoshōsha y que si analizamos con detenimiento sus funciones entonces podríamos sacar una enseñanza valiosa sobre la racionalización y organización de los recursos humanos y materiales que utiliza cada empresa.

Como último punto, se introduce una nota aclaratoria en el sentido de que se eligió el periodo de la década de los 80s en la actividad de las Sōgoshōsha porque se registró una

fuerte participación de las Sōgoshōsha no sólo en mercados del Sureste asiático sino que además los acuerdos de fusión o joint venture entre grupos empresariales japoneses y norteamericanos fue en ascenso hasta principios de los noventa.

Tales proyecciones son la prueba contundente de que las compañías niponas son hoy por hoy, empresas exitosas, aunque sin olvidar que este éxito se ha fundamentado en los anteriores factores y es a partir de aquí como podemos rescatar algunos puntos interesantes para mencionarlos como apoyos en la búsqueda de una reorganización de la empresa mexicana en algunos sectores específicos.

No se desea trasplantar toda la gestión de producción japonesa, puesto que esto choca con condiciones ~~substantivas~~ propias en cada país, pero si podemos realizar propuestas e iniciar una actitud de comprender e identificar que elementos no han sido desarrollados en México y de que manera se les puede impulsar.

HIPOTESIS

Los valores históricos-culturales han sido determinantes en Japón para la consolidación de un sistema grupal encaminado al desarrollo económico nacional japonés.

Los principios corporativos de las grandes firmas japonesas se fundamentan en un sistema de organización en donde se toma muy en cuenta la racionalización de los recursos tanto materiales como humanos, es decir, la calificación continua de sus cuadros laborales, ambos elementos buscan el equilibrio para que la compañía japonesa actúe como una empresa "perfecta" y eficiente.

A través de la aplicación de conceptos de estrategia corporativa como lo representan el Análisis del valor, la Ingeniería del valor, los Factores Clave de Éxito, el Grado Estratégico de libertad y en mayor preponderancia el triángulo estratégico, los cuadros ejecutivos de las *Sōgoshūsha* han logrado desarrollar una mentalidad estratégica flexible y a largo plazo ante las condicionantes internas y externas que influyen de cierta medida en la culminación de sus proyectos de comercialización e inversión.

El éxito empresarial de las firmas japonesas responde a una adecuada racionalización de recursos, a la exacta identificación de metas y objetivos y a una óptima aplicación de políticas empresariales fundamentadas en la elaboración de diagnósticos basados en la interpretación oportuna y al momento de la información sobre aquellos mercados atractivos para sus operaciones.

1. Precisiones teorico-históricas sobre el rol desempeñado por las Sōgoshōsha.

1.1. Esbozo histórico del desarrollo de las Sōgoshōsha.

Cuando se habla del enorme éxito que han tenido las Sōgoshōsha en la mayor parte de los mercados mundiales, lease, Europa occidental, Suroeste de Asia, Norteamérica y América Latina, no podemos dejar de preguntarnos cuáles han sido los elementos que al unirse, han logrado que estas empresas japonesas hayan incrementado enormemente sus inversiones y funciones convirtiéndose en actores importantes de la economía internacional.

Todo este éxito ha tenido bases históricas, culturales, políticas, sociales, ideológicas, administrativas y coyunturales de forma local como internacional; por todo esto, es indispensable buscar la respuesta en cada uno de estos elementos y entender al mismo tiempo la importancia que tienen las variables sociales en la explicación de un fenómeno tan complejo como lo es las estrategias gerenciales de las Sōgoshōsha o compañías generales de comercialización.

Sólo realizando un análisis profundo y riguroso de todos los elementos evitaríamos ver de forma errónea dicho fenómeno y daríamos al lector una apreciación más realista de lo que está sucediendo.

Por principio, aunque es difícil definir en unas cuantas palabras a las compañías de comercialización o Sōgoshōsha si podemos decir que son un tipo de empresa dedicadas al comercio y comercialización de mercancías en forma multifacética, abarcando una extensa variedad de productos de consumo, de materias primas y servicios dentro de lo que representa

el flujo económico internacional. Así mismo están orientadas a resolver problemas de oferta y demanda en el mercado internacional y en otras ocasiones son capaces de crear la demanda para ciertos productos dentro de mercados específicos.

Para entender mucho mejor el gran desarrollo alcanzado por ellas debemos desechar en primer lugar la falacia de que se ha presentado en Japón un verdadero "milagro económico", lejos de suceder esto, tenemos que entender que si bien, ha existido un notable desarrollo económico-financiero en el Japón este se ha fincado sobre programas de trabajo bien diseñados ayudados por una disciplina y un largo proceso de ahorro interno además de políticas adecuadas dirigidas a corregir y perfeccionar los procesos de producción de la industria japonesa. Si nos centramos sobre lo que ha sido el origen y el posterior desarrollo de las sōgoshōsha a lo largo del siglo pasado hasta nuestros días podremos entender el avance económico que ha logrado sostener Japón desde otra perspectiva, y no solo a partir de una idea poco seria de explicar el desarrollo económico japonés como algo que surgió de la noche a la mañana. Como investigadores sociales debemos entender que todo proceso o fenómeno social se gesta, desarrolla y presenta a través de los años y es a partir de este enfoque como podemos aportar nuevos postulados en el entendimiento de este tema de estudio.

Podríamos tomar como un primer parametro histórico en el desarrollo de las sōgoshōsha el año de 1854 como uno de los momentos en el que Japón, debido a su mayor contacto con naciones europeas y americanas se ve en la necesidad de cambiar su política de país cerrado o SAKOKU, aplicada en su momento por

la dinastía Tokugawa hacia una nueva política de país abierto o KAIKOKU, es a raíz de este cambio político como el país aumenta aun más su comercio con los países euroamericanos, abriendo al comercio exterior los puertos de Kanagawa, Nagasaki, Sakodate y después Yokohama.

Hacia el año de 1858, el primer Consul general Norteamericano Townsend Harris lograría la firma de un tratado comercial entre Japón y los Estados Unidos. Al año siguiente, Japón vería aumentar sus tratados comerciales con naciones europeas como Rusia, Holanda, Inglaterra y Francia; de este modo, el país del sol naciente se separaba de su política tradicional aislacionista aplicada por muchos años viéndose ahora presionado de cierta forma a participar en un terreno comercial al lado de las naciones extranjeras.

Con anterioridad de entre las principales familias de comerciantes japoneses que tenían un tenue contacto comercial con los extranjeros estaba Mitsui Takadoshi que alrededor del año de 1770 ya comerciaba vestidos, además de funcionar como cambiante.

En 1870, Iwasaki Yatarō crearía una compañía con funciones hacia el exterior denominada Teikoku Shōkai. Estas continuas acciones de participar en el comercio exterior por parte de los comerciantes japoneses convenció en parte al gobierno Meiji -en el poder desde 1868- a exigir al sector privado japonés a crear compañías especializadas para impulsar el comercio exterior. También una de las justificaciones de esta medida fue disminuir paulatinamente las operaciones de las compañías extranjeras que operaban en Japón; "en 1874 se tiene el dato que solamente el 1% del comercio era controlado por las nacientes Sōgoshōsha."

La familia Mitsui Takadosni como parte de sus operaciones de ampliación reordenaría más adelante a la compañía Senshusha conociendosele más adelante como Mitsui Bussan, en sus inicios, entre los principales artículos que comerciaba estaban el arroz, el cobre y el oro viejo además de importarse tejidos de lana y armas.

La otra compañía dedicada al comercio exterior dirigida por Iwasaki Yatarō al incorporar su propia compañía de transportes se dividiría en departamentos, para 1873 cambia su nombre a Mitsubishi Shokai, y en abril de 1918 se instituiría el departamento del comercio exterior llamado Mitsubishi Shōdyi.

Paulatinamente, las operaciones de estas dos grandes compañías Mitsui y Mitsubishi irían abarcando distintas industrias como la del cemento, la maquinaria, la transportación marítima, los bancos, los seguros y la minería entre otros sectores. Más adelante estas industrias se separarían de sus compañías matrices formando una red de compañías denominado Zaibatsu o consorcio.

Durante el periodo Meidi, (1868-1911) se impulsó fuertemente el desarrollo de la industria textil, remarcándose una industrialización rápida bajo un principio de ejército fuerte, país rico, -Fukoku Kyojei-. Fue entonces como los negociantes japoneses del comercio exterior del algodón se unieron para hacerles competencia a las casas comerciales extranjeras, de esta manera lograrían sobrepasar a la producción extranjera ocupando la importación del algodón el 63% del total en 1915.

Para 1892, se crea la compañía Nihon Menka, (algodón), predecedora de la compañía Nichimen Dyitsugyō, y en 1905 surge Kanematsu Goshō. Muy pronto, los comerciantes de tejidos e hilos

también formarían compañías como Marubeni Iida de cuyos orígenes se encuentran en el comercio de textiles y trajes de un comerciante establecido en Osaka.

Dentro del comercio del hierro, en ese momento las compañías extranjeras tuvieron el dominio de la importación del mineral hasta 1894, sin embargo, existe un antecedente de que en 1862 la compañía japonesa Nissho Iwai lo comerciaba en cantidades menores. Para 1894 las compañías Mitsui Bussan y Mitsubishi Shōdyi incrementarían su participación en el comercio del hierro; hacia 1904 otra compañía del Japón la Ataka Sanyō entraría al comercio del hierro.

Pese a que algunas de estas compañías dedicadas al comercio del hierro y el algodón han desaparecido o han sufrido modificaciones en su organización, lograron crear una naciente industria japonesa dirigida al comercio exterior que a lo largo de los años se iría fortaleciendo gracias a un progreso paulatino y de reorganización en las primeras compañías comercializadoras antes descritas.

Esta tarea sistematizada y de apoyo por parte del gobierno en colaboración con la iniciativa privada muy pronto dio buenos resultados, para el año de 1918 el comercio local se inclinó a favor de las operaciones de las compañías comercializadoras japonesas o Sōgoshōsha. Es indispensable hacer la aclaración que dentro de estas operaciones, existieron empresas dedicadas a las manufacturas domésticas y que aunque no pertenecían al Zaibatsu, si podían realizar negocios con firmas extranjeras a través de otras compañías comercializadoras con mayores recursos.

estas primeras compañías ayudaron a proveer de materias primas al país; al entender que para poder participar con mayor éxito dentro del comercio exterior también necesitaban de especialistas así como de organismos igualmente especializados en el comercio. Sin la presencia de las Sōgoshōsha no podría entenderse el logro alcanzado por Japón porque son una pieza fundamental para el suministro de materias primas tan necesarias para el proceso productivo, a ellas se debe que el país pueda ser "alimentado" por medio de las conexiones con compañías del exterior.

Al iniciarse la época Showa, (1926-1988), el poder económico de las Sōgoshōsha se vería fortalecido aun más gracias a su participación dentro del mercado de capitales mediante el financiamiento de industrias locales y empresas extranjeras.

De 1937 a 1943 las empresas japonesas más importantes ya controlaban el 70% de importaciones y exportaciones del país llegando a realizar enormes compras de materias primas y de productos dentro del mercado internacional. Sin embargo, a la llegada de la segunda guerra mundial y en consecuencia la derrota de Japón, la historia de las Sōgoshōsha cambio radicalmente debido a la "disolución" de aquellos grandes consorcios, que habían, según el pensar del general M^{ac} Arthur "orillado" al país a lanzarse a la guerra debido a tres causas:

1 La política norteamericana de ocupación en el Japón prohibía el comercio exterior.

2 No debería existir empresas tan poderosas como Mitsui Bussan y Mitsubishi Shōdyi.

3 La política de ocupación norteamericana correspondía a las presiones de los competidores en el campo del

comercio exterior en Europa y América" 2

Esta supuesta disolución fue relativa en el sentido de que grupos poderosos como Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Furukawa y Yasuda se dividieron en pequeñas y medianas empresas conservando, por así decirlo, la esencia en su organización.

Como resultante de esta política de las fuerzas de ocupación norteamericanas, la compañía Mitsui Bussan se dividió en 170 compañías y la Mitsubishi Shodai en 139, esto provocaría a la larga una mayor competencia en los mercados internos así como también en lo externo.

Durante esta etapa de la posguerra las compañías japonesas tuvieron que reconvertir parte de la producción utilizada antes en la fabricación de tanques, aviones y barcos, ahora hacia una producción de artículos de primera necesidad apoyándose en la tarea conjunta de gerentes e ingenieros. Poco a poco comenzaron a integrarse dentro de su organización sembrándose un apego entre los miembros de la firma y reflejándose en una ética de disciplina y trabajo.

A la llegada de la guerra de Corea en 1950, tuvieron la oportunidad de colocar parte de su producción, manufacturando equipos para las fuerzas estadounidenses, este cambio les otorgó ganancias que de inmediato reinvertieron en su capacidad productiva.

Las compañías japonesas continuaron trabajando bajo un modelo "integral" donde consideraban a sus miembros como partes fundamentales de la corporación. Bajo la apreciación del ejecutivo japonés, una firma es una asamblea de personas donde a los integrantes se les conoce como Sha-in, "miembros de la compañía", esta visión ha dado como resultado una alta cohesión

organizativa y de trabajo dentro de la organización de las Sōgoshōsha, marcándose una diferencia cultural en el estilo de trabajar.

Para ellas, esto les representa ser más orgánicas y emprendedoras y menos burocráticas además de manejarse con mayor visión y sentido en sus objetivos.

Retomando nuevamente la explicación del desarrollo histórico que han tenido las firmas japonesas, diremos que las compañías textiles fueron favorecidas en su producción en tiempos de la post-guerra, al incrementarse la importación del algodón proveniente de Estados Unidos y posteriormente exportándolo como manufactura. Estas compañías textiles ocuparon momentáneamente el lugar de los anteriores grandes monopolios desempeñándose como Sōgoshōsha independientes.

Paulatinamente, su producción abarcó artículos metálicos, de maquinaria y textiles, todo esto gracias al número de transacciones comerciales de sus sucursales.

En 1951, al registrarse una baja en el comercio japonés, el Banco Central de Japón, (Nippon Ginkō), decidió reactivarlo otorgando cierta participación a compañías extranjeras; en ese mismo año se firmaría el tratado de Paz de San Francisco, y en 1952 el Tratado de Mutua Seguridad entre Japón y los Estados Unidos, ambos tratados le permitieron al país ahorrar gastos militares y de defensa canalizando los recursos a la reconstrucción y el crecimiento económico. Posteriormente, las restricciones que habían aplicado a los Zaibatsu fueron levantadas y con ello, las Sōgoshōsha Mitsui y Mitsubishi iniciaron su reintegración, la primera comenzando en 1953 finalizando su proceso en 1959, y la se-

gunda iniciandolo en 1952.

Ahora la competencia se presentaría entre aquellas compañías surgidas de la rama textil como Marubeni Iida, Nichimen Dyitsugyō, Tomen, Goshiyō, e ito Chiū Shōdyi, y las tres ligadas a los Zaibatsu que son Mitsui, Mitsubishi y Sumitomo Shōdyi.

Sin embargo existe una diferencia entre ellas en la forma como actúan dentro del comercio internacional.

Las Sōgoshōsha ligadas a los Zaibatsu ajustan sus finanzas a través de sus propios bancos, encargándose además de "programar" a las empresas miembros del Zaibatsu, de analizar sus proyectos, de arreglar la venta de sus productos y de acordar la compra de sus materias primas.

En cambio, aquellas Sōgoshōsha que no pertenecen a los Zaibatsu, -pese a tener una semejanza con este en su organización interna-, ajustan sus finanzas a través de cualquier banco sosteniendo contacto con varias compañías.

Es justo decir que a lo largo de 30 años, (1945-1970), las Sōgoshōsha tuvieron que utilizar en un principio tecnología occidental por medio de contratos de uso de patentes y licencias para lograr un mejoramiento y crecimiento en su producción.

Al mismo tiempo comenzaron a cuidar áreas como tecnología de producción, garantía de calidad, aumento de la productividad, control de la calidad, etc... con el fin de mejorar significativamente y pagar con las ganancias la tecnología importada. Finalmente llegó el momento donde alcanzaron en tecnología a las compañías que les habían vendido las patentes y en algunos casos reinvertieron el flujo de tecnología.

La superioridad tecnológica alcanzada en sus productos fue apoyada y cuidada con programas gubernamentales dirigidos a

incrementar la productividad de las compañías japonesas.

En 1955, el gobierno japonés encabezado por el recién fundado Partido Liberal Democrático estableció un Plan Quinquenal otorgando prioridad a las exportaciones e inversiones del sector privado; con esto se buscó también un consumo duradero en las mercancías. Así se ampliaron sectores industriales básicos de la actual economía japonesa como el automotriz, el de aparatos electrónicos de consumo, el de maquinaria industrial y otros.

Los ejes productivos de la economía japonesa donde actuaban mayormente las Sōgoshōsha se fueron definiendo aun más, ampliándose a la industria pesada, productos químicos, la industria del hierro, del acero, de la construcción de barcos y transportación marítima, de la biotecnología, por citar solo algunos.

En otro renglón, durante el período de 1945 a 1964, las ventajas comparativas de los productos japoneses se apoyaron en una labor intensiva aplicándoseles una pequeña participación de herramientas eléctricas no sofisticadas. En este mismo período, se crearon diversas instituciones que ayudaron a una coordinación más efectiva en materia de política industrial.

En 1949 se creó el Ministerio de Comercio Internacional e Industria, (Tōsōanshō), conocido bajo las siglas en inglés como MITI, órgano muy importante en la coordinación económica del país.

Otra institución creada fue el Cabinet Planning Board (CPB), -19 -, que buscó la asociación entre las oficinas del Ministerio de Finanzas y el presidente del Banco del Japón,

facilitando recursos por medio de instituciones financieras.

También el Eximbank Forestry and Fishery Finance Co. tuvo su origen en los 50s y su función era ofrecer capitales a las firmas vía los City Banks; tan sólo de 1940 a 1970 la mayoría de ellas logró el 80 % o más de su capital por medio de este instrumento. Más adelante en 1958, se creó la Japan External Trade Organization (JETRO), cuya meta fue promover el comercio exterior del país y conquistar mercados.

Entre los años de 1965 a 1971 el tipo de producción en los productos japoneses cambiaría hacia mercancías que tuvieran un conocimiento medio intensivo en su manufactura logrando bienes más durables.

Con el apoyo de los créditos bancarios a largo plazo y los programas gubernamentales financieros, la industria japonesa fue creciendo, además las políticas gubernamentales de restricción a las importaciones y un estricto cambio con las compañías extranjeras se logró protegerla evitando la salida de efectivo siendo reinvertido en industrias del país.

Gradualmente el país bajó los controles de importación de productos extranjeros y liberó la entrada de capitales elevándose en un 100 % entre los años de 1967 y 1973. Sin embargo, el Ministerio de Finanzas, (Ōkurashō), conjuntamente con el MITI, evitó que el capital extranjero adquiriera importantes acciones de compañías del país apoyando a los accionistas nacionales comprometidos más con los intereses de Japón.

En lo externo, las manufacturas japonesas se vieron favorecidas gracias a una política de libre comercio practicada en la economía internacional.

Otro elemento importante que ha tenido que ver con el óptimo funcionamiento de las Sōgoshōsha es la relación que

existe entre ellas y la Banca, es decir, los Bancos han funcionado como managers o asesores de estrategias en compras y proyectos de inversión, así, la futura transacción se asegura en información de potenciales riesgos como también se logra preparar diagnósticos útiles para la empresa.

Ahora, la inversión de las Sōgoshōsha se ha canalizado hacia áreas atractivas de producción con un enfoque a largo plazo; cada vez más, el gobierno japonés ha impulsado a muchas industrias para que se involucren en el negocio de la informática utilizando los avances de los microcircuitos.

Aparte de otorgar subsidios, apoya con programas de investigación y desarrollo (R&D) creando tecnologías opcionales de producción.

El MITI también ha jugado un papel similar al desempeñado hace 25 años cuando impulsó fuertemente con programas a la industria del acero, su función actual no ha variado en gran medida puesto que continua apoyando a varias áreas atractivas importantes en el intercambio comercial y la supervivencia del país.

Los distintos grupos decisivos de Japón como son los industriales, los empresarios, los funcionarios gubernamentales, y los órganos financieros se han dado cuenta que los ambientes donde operaban antes las Sōgoshōsha han cambiado, pues en un principio éstas tuvieron la necesidad de comercializar sus productos a través de convenios con compañías extranjeras para aprender la comercialización, pero cuando lograron adquirir calidad y productividad en sus productos, empezaron a tener una participación independiente.

La actual fuerza de las Sōgoshōsha se ha intensificado durante los 80's logrando superar en ventas a compañías

européas y americanas.

Tal vez exista una diferencia en el estilo de dirección, puesto que mientras que la principal meta que persiguen las Sōgoshōsha es reinvertir capital para equipo y nuevas plantas, siguiendo al pie de la letra cada uno de las etapas que forman al proceso productivo, en los planes actuales de las sociedades americanas solo se están limitando a funcionar bajo un esquema de corto plazo no previendo futuros riesgos de oferta y demanda en un largo plazo.

Ahora, en los 90' s con las tendencias actuales de la economía mundial que está remarcando cada vez un proteccionismo entre las naciones, además de continuas acusaciones sobre prácticas antidumping, violación de derechos humanos y la aun interrogante de si la naciente Organización Mundial de Comercio (OMC) podrá darle mayor fluidez a las relaciones comerciales entre las naciones industriales y los países en vías de crecimiento tenemos que los términos para competir también han sido modificados, ahora, la preocupación es invertir en nueva tecnología minimizando los desperdicios y dándole énfasis a la manera de cómo se producen los bienes y qué tipo de bienes producir.

La mayoría de las firmas niponas están aplicando este enfoque en la elaboración de sus productos de alta tecnología y valor agregado, además, actúan cada vez más como una compañía mundial tratando de expandir sus ventas y redes de distribución.

Volviendo a la década de los 80' s, tenemos un momento histórico y de gran importancia para el desarrollo y su posterior lanzamiento definitivo hacia más mercados extranjeros por parte de las compañías japonesas, esto se da en 1985 cuando

las principales naciones industrializadas acordaron un dólar barato y la revaluación del Yen a través del acuerdo del Hotel Plaza, la finalidad era otorgarles a compañías americanas la oportunidad de recuperar su competitividad en los mercados internacionales ante la competencia europea y japonesa, así como disminuir el déficit comercial de Estados Unidos, sin embargo, tal acuerdo no benefició a todas las partes porque presionó a las corporaciones niponas a ajustar sus finanzas y presupuestos de producción. En un principio esto desalentaría su demanda externa pero rápidamente fue suplida por el mercado interno apoyándose en una diversificación y expansión hacia los países del Sureste de Asia.

Realizaron grandes esfuerzos en sus operaciones y una mayor labor intensiva en la producción, a la par se canalizaron subsidios en sus exportaciones lo cual fue respaldando los costos y manteniendo la productividad. En otras palabras la revaluación del Yen fue una exhortación para enviar a las Sōgoshōsha a competir con más agresividad por los mercados de América, Europa y Asia.

En la actualidad, aunque casi 6,000 empresas de Japón se clasifican como compañías de comercialización, solo 15 son consideradas Sōgoshōsha, la diferencia estriba en la magnitud de sus operaciones y el grado de especialización de sus actividades comerciales.

Tomando en cuenta lo anterior se podría identificar a 3 grandes grupos vinculados al comercio exterior.

"Las compañías [comercializadoras], generales o Sōgoshōsha, que abarcan la mayor variedad y volumen de artículos, se considera que, en conjunto, sus opera-

ciones comprenden 20,000 tipos diferentes de productos.

Las compañías especializadas, que manejan un número limitado de productos y tipos de operaciones, y

Las compañías, también generales, que, sin embargo, manejan volúmenes pequeños y un número más limitado de productos. "

3

Del volumen total que se registran en importaciones y exportaciones, las primeras, manejan casi el 70 % comprendiendo junto con las segundas y las terceras en la clasificación que se ha dado, cerca del 90%, empleando alrededor de 90,000 personas en todo el mundo.

1.2 Principales directrices corporativas de las Sōgoshōsha.

Hoy en día el poder financiero de las principales Sōgoshōsha está acrecentándose de forma rápida puesto que la inversión de la gran mayoría de estas firmas se está planeando dentro de un enfoque global para cubrir mercados extranjeros colocando ciertas mercancías o efectuando la prestación de un servicio especializado.

Las Sōgoshōsha han logrado parte de su ventaja comparativa basándose en tecnología básica y de punta en sus respectivos procesos de producción, además de apoyarse en habilidades administrativas y la contratación de personal capacitado en el manejo de información sobre lo que acontece en los principales mercados mundiales. Tan solo, una compañía comercializadora japonesa llega a tener en sus servicios de información alrededor de 8,500 empleados, registrando en promedio 50,000 mensajes por día, desde informes políticos hasta precios de maquinaria y equipo.

En la gran mayoría de las operaciones e inversiones, el objetivo primordial es cubrir un determinado grupo de consumidores tanto locales como extranjeros, para lograr esto, buscan la contraparte extranjera que complemente sus líneas de producción existentes o les permita ampliar la distribución de sus mercancías.

Tradicionalmente las Sōgoshōsha se han apoyado en una serie de principios de administración y estrategia que van de acuerdo con cada etapa del proceso productivo de la firma, a continuación describiremos a cada uno de ellos.

De entre las principales directrices que toman en cuenta

definiremos a ocho etapas como las más significativas.

1. Las negociaciones comerciales.
2. La Financiera.
3. La de información.
4. La de Inventario.
5. La de transportación.
6. La de apoderado de otras compañías.
7. La ~~Organizadora~~.
8. La ~~Organizadora~~ del desarrollo.

1. Negociaciones comerciales.

La función de negociaciones comerciales se encarga de la compra-venta de las mercancías o insumos indispensables para la producción, esto a través de una red de distribución mundial.

Un caso específico que podría citarse, es el aseguramiento de fuentes de suministro del petróleo tan indispensable en la industria japonesa.

2. La Financiera.

En esta etapa, las Sōgoshōsha manejan con gran conocimiento las transacciones monetarias internacionales, siendo expertas en el ajuste multilateral de sus finanzas internacionales, para ello utilizan los órganos financieros internacionales y del país. Además prestan dinero e invierten en futuras demandas de materias primas preparándose con anticipación a variaciones comerciales y de escasez.

Esto es entendible porque en Japón el 85 % del territorio no es apto para la agricultura siendo indispensable obtener de otras fuentes los alimentos y minerales que necesita la industria japonesa y sus grupos de trabajo.

En esta forma, al asociarse varias compañías japonesas desarrollan proyectos de financiamiento para compañías extranjeras.

3. Información.

Esta función es imprescindible en la actividad de las Sogo-shosha, puesto que cada una de ellas invierte en un cierto monto de su capital para tener una eficaz información de los cambios financieros, políticos, bursátiles y de otro tipo que tengan incidencia con el comportamiento del comercio internacional, solo así, pueden prever cambios en sus estrategias de negocios en cada mercado donde producen e invierten.

Estas noticias son difundidas a otras compañías japonesas relacionadas con el negocio de exportación e importación por medio de servicio de telex aprovechando la conexión entre compañías matrices y filiales.

Con el avance de la comunicación por satélite y una mayor demanda del uso de la computadora en los centros de trabajo, esta función ha cobrado todavía mayor trascendencia.

4. El inventario.

El inventario está relacionado con la compra-venta de materias primas y bienes; al funcionar como intermediarias entre los productores de manufacturas y los mayoristas equilibran las ofertas y demandas evitando la saturación de un mercado.

5. La transportación.

La transportación es una variable importante para la empresa de hoy, puesto que el costo del transporte tiene una importante participación en el valor de las mercancías, de ahí la necesidad de intentar equilibrar su costo. Ante esto, las

Sōgoshōsha manejan sus propios medios de transporte (barcos, camiones, además de aviones), cuidando su mantenimiento y en algunos casos aplicándoles innovaciones para un mejor desempeño.

6. Apoderado a favor de otras compañías.

La función de apoderado a favor de otras compañías busca reducir los riesgos comerciales al momento de ejecutar una transacción entre 2 compañías, es decir, cuando se presentan imprevistos como, el retardo en la entrega de las mercancías o la tardanza en el embarque de estas, de esta manera las Sōgoshōsha actúan en el papel de amortiguadores de riesgo.

7. La Programadora.

Recientemente las Sōgoshōsha han aplicado esta función para combinar sus conocimientos sobre diversos artículos, además de organizar a otras empresas que producen desde alimentos hasta maquinaria pesada.

Aunque se podría afirmar que una actividad no tiene relación alguna con otra, los empresarios japoneses han logrado ~~liberarse~~ a través de un producto que sirve como común denominador en la fabricación de 2 productos.

Un caso muy claro de esta fácil aplicación lo tenemos en la utilización de los microchips tanto en la fabricación de aparatos electrodomésticos como en su uso en la industria militar y espacial.

8. Organizadora del desarrollo.

Llegamos, finalmente a la última función que es la organización del desarrollo que consiste en establecer tanto dentro de Japón como hacia el exterior nuevas empresas manufactureras cuya función dentro de sus esquemas es la utilización de

capital extranjero.

La función organizadora es la que logra combinar de una forma optima elementos como son los bienes, el dinero, la información, la venta de las mercancías, entre otros elementos con el propósito de cumplir con los objetivos empresariales de la firma. Además las Sōgoshōna diseñan la planeación encargándose de los riesgos en las negociaciones comerciales.

Todas estas funciones en conjunto buscan reafirmar la capacidad organizativa y de administración de la firma, y dentro de la competencia internacional les ha significado una adecuada interpretación de los negocios.

De esta forma, las matrices japonesas y sus filiales mantienen este conjunto de directrices porque entre ellas siempre existe un grado de integración y entendimiento.

Cuando las Sōgoshōna actúan a través de sus filiales en mercados extranjeros por lo regular mantienen por un tiempo a la anterior administración donde realizaron la inversión porque la mayoría de los ejecutivos japoneses tienen presente la máxima de "cuando se está en Roma, hazlo como los romanos lo hacen", posteriormente realizan un control de reclutamiento de ejecutivos competentes del país donde están invirtiendo motivándolos a ser de alto calibre para alcanzar la perfección de la compañía, se ha observado que la inclusión de ellos a la corporación responde a una política de proceso de globalización.

"Nosotros hemos observado que la integración de ejecutivos americanos en una cultura de "equipo" que es característica de muchas firmas japonesas es importante para su aceptación en un proceso de globalización así como su éxito como ejecutivos. Observándolo en compañías importantes como

Sony o Honda están por consiguiente utilizando equipos de negocios multiculturales y grupos flexibles para el desarrollo de estrategias y la implementación ordenada para remplazar el modelo cerrado denominado "Japanese only", o manejo japonés apoyándose con sistemas de información global disponibles a todos." †

El grado de intervención que tienen las compañías niponas en determinados mercados ira en relación a variables como el tipo de industrias donde se está dirigiendo la inversión, las metas específicas de las corporaciones, la estabilidad económica y social del país receptor de la inversión, las leyes laborales y de inversión, así como aspectos culturales.

Debe destacar también que las Sogoshosha actúan apegadas a sus programas de producir una gran variedad de productos con inventarios muy reducidos o de existencia "cero". A partir de la práctica del ya famoso sistema Kan-Ban: creada por Ohno es como las compañías japonesas llevan una adecuada planeación de sus recursos materiales y humanos complementándose esta práctica virtuosa con las ocho etapas anteriormente desarrolladas

Todas estas etapas se ven también reforzadas por técnicas y procedimientos para reducir los errores o desperfectos dentro de los talleres de trabajo; algunos como el sistema Poka Yoke (paro automático de la máquina en caso de desperfecto), la dirección por los ojos y el sistema andón (prevención de errores a partir de señalamientos de colores), las firmas niponas han logrado actuar de forma eficaz y con competitividad.

† Para una aplicación satisfactoria de esta tendencia, vease Vladimir Pucik, "Americans managers, Japanese bosses", Journal of Japanese Trade & Industry, 1990.

1.3 El mecanismo Joint-venture dentro del programa de las Sōgoshōsha.

Debido a la forma actual de participar en el mercado mundial, infinidad de multinacionales, -no sólo japonesas-, están participando en vínculos financieros, acuerdos comerciales y fusiones con otras empresas; los objetivos primordiales de estas operaciones o acuerdos no es buscar la compra física de una compañía como lo está tratando de mostrar el discurso de los grupos gubernamentales de la Casa Blanca, al compararlo con una supuesta compra de complejos financieros e industriales representantes del "espíritu americano". Lo que realmente se busca es el liderazgo y el posterior manejo de una compañía con proyección internacional.

La corporación de los tiempos modernos debe de ser fuerte y grande para que sus nervios administrativos puedan coordinar las distintas funciones en cada área, en forma local y mundial. Este tipo de operaciones se fue desarrollando a través de las llamadas "Joint-venture", definamos un poco más en que consiste este mecanismo.

Por principio, una "Joint-venture" o empresa compartida es una cooperación inter-organizacional o una unidad de organización separada, la cual es controlada por la cooperación de varias firmas, en la mayoría de diferente nacionalidad que buscan dividir riesgos al diseñar estrategias de negocios a nivel mundial, abatiendo costos y maximizando la producción y por ende las ganancias. Cuando se inicia la inversión, existe un porcentaje de participación en la dirección o manejo de la empresa, así, el control de la dirección puede basarse en la intensidad tecnológica de alguno de los

socios o ya sea en el estilo o habilidades de manejar la empresa.

Como vemos ambas características están siendo marcadas y ejecutadas por las Sōgoshōsha al momento de competir o fusionarse con otras empresas de diferente nacionalidad.

" Nosotros consideramos Joint-venture como aquellas asociaciones donde la firma principal tiene un porcentaje en el manejo administrativo de la recién compañía formada, pero donde también hay uno o dos socios con una importante participación accionaria. Una joint-venture, entonces, es una compañía donde cada una de las dos o más firmas participantes tiene una posición proporcional a sus acciones y donde ambas tienen igual derecho en la responsabilidad del manejo de la empresa compartida."

5

Este tipo de practica comercial ya se había desarrollado años atrás durante la década de los 60's como una explicación a la expansión que las multinacionales norteamericanas experimentaban; las firmas en ese entonces se desenvolvían en un ambiente de libre competencia logrando exportar, importar e invertir con mayor facilidad que ahora.

Pues bien, estos acuerdos inter-empresariales tienen la meta de obtener mejores condiciones comerciales así como facilidades, ventajas y financiamiento entre las mismas firmas.

Al buscar la asociación, los riesgos se dividen, lo que sería un compromiso difícil si una sola empresa los afronta.

5 Susumu Takamiya nos ofrece una explicación clara y profunda acerca de este tema al describir el fenómeno en sus elementos más importantes.

A través de estas operaciones, los inversionistas japoneses han incrementado su participación en áreas atractivas, además han participado en el desarrollo de nuevos proyectos que en apariencia no tendrían ninguna relación productiva, sin embargo, recordemos las características primordiales de las Sōgoshōsha al ser capaces de coordinar y participar en varias áreas productivas. Un ejemplo, es que Japón con un gran liderazgo en la industria automotriz a nivel mundial diseña planes dentro del área aeroespacial.

Actualmente, estos estilos de invertir están siendo aplicados cada vez más por las firmas niponas como un instrumento para entrar a un mercado, ahorrándose los recursos que se destinarían en la construcción de una nueva fábrica, de esta forma se modifica la infraestructura ya existente manteniéndose por un tiempo la dirección corporativa de la empresa.

Analizando concretamente el caso del mercado norteamericano donde se ha detectado una fuerte participación de estas empresas compartidas entre empresarios japoneses y americanos, las Sōgoshōsha han aumentado sus operaciones de adquisiciones de compañías americanas para complementar su producción. De entre los objetivos trazados por las corporaciones japonesas están el encontrar plantas productivas y canales de distribución en los Estados Unidos que sean acordes al grado y estilo de producción de ellas, además de facilitar su colocación en sus productos.

Los inversionistas japoneses al momento de actuar se han estado apoyando en un Yen firme, además de sólidas ganancias y políticas agresivas de mercadeo, aunque en 1989 el Yen bajó frente al dólar, aun se ha podido mantener a un cierto nivel si lo comparamos con el nivel que tenía antes de 1985.

Esto explica en parte porque los activos norteamericanos lucen baratos para las compañías japonesas al momento de ejecutarse las operaciones de compra-venta, con esto no se trata de defender o inclinarse hacia una de las partes, simplemente lo que sucede es que en estos momentos los inversionistas gozan de una gran liquidez cosa contraria a los inversionistas norteamericanos.

Las formas de despliegue empresarial y de negocios también han cambiado, familiarizándose un poco más con participaciones accionarias en la administración de una compañía.

Existen ejemplos concretos de estas transacciones como lo fue el trato de un 51 % de las acciones del grupo Rockefeller Inc. por el pago de \$ 846 millones de dólares finiquitado por Mitsubishi Estate; el objetivo de esta operación fue conseguir mayor liquidez y créditos ayudando al mismo tiempo a elevar la competitividad de la empresa americana.

Otro ejemplo, es el del grupo japonés encabezado por el magnate de los bienes raíces Taikichiro Mori, el cual, junto con inversionistas japoneses y estadounidenses decidieron adquirir una participación del 85 % de acciones del complejo denominado Four Oaks Place ubicado en el centro de Houston, pagando por la operación \$ 399 millones de dólares. La razón de la compra se justificó debido a una recuperación de Houston de su depresión en los precios del petróleo.

Si bien, podemos afirmar que Japón ha realizado la mayor inversión en términos monetarios, no debemos olvidar que en ciertos casos no importa tanto la cantidad de metálico, sino el porcentaje de control de la administración de la firma.

Tanto compañías japonesas como americanas, a través del sistema

de empresa compartida o Joint-Venture han encontrado una forma de beneficiarse en sus objetivos comerciales y de mercado, manejándose un sistema de "circulación doble" en sus inversiones.

Del lado japonés encontramos la aportación del capital indispensable para que una empresa desarrolle proyectos ambiciosos, también una alta tecnología de producción y por si esto no fuera poco existe una tradición de trabajo basado en el compromiso de los miembros que forman a la firma de trabajar con disciplina y esfuerzo; el lado americano ofrecería un gran mercado con potenciales clientes y ventas, simplemente considerese el promedio de transacciones comerciales que se registran a diario en ese mercado, creo que es una garantía inobjetable para pensar en colocar nuevos productos.

De esta forma, la inversión japonesa ha crecido en este tipo de tratos enormemente durante la segunda mitad de la década de los 80's; durante 1985, las adquisiciones corporativas niponas en Estados Unidos sólo representaban \$ 613.5 millones de dólares.

Para 1986, el monto se elevó a 2,600 millones de dólares, de acuerdo a cifras de Ulmer Brothers Inc, Banco inversionista neoyorquino especializado en operaciones relacionadas con fusiones entre empresas niponas y americanas.

En 1987, las compañías industriales e instituciones financieras japonesas aumentarían su participación alcanzando 94 operaciones de adquisiciones valuadas en 5,900 millones de dólares, siendo más del doble que en 1986. Para 1988, las adquisiciones informadas públicamente totalizaron 130 operaciones, ascendiendo un 8 % y alcanzando la cifra sin precedente

de 13,700 millones de dólares.

"Las 10 transacciones de mayor tamaño durante 1988 totalizaron 9,300 millones de dólares, es decir, 73 % de 12,700 millones pagados por las empresas japonesas a cambio de entidades extranjeras. El año pasado, los compradores japoneses mostraron preferencia por las firmas manufactureras de Estados Unidos, así como instituciones financieras y compañías electrónicas, dijo Daniel M. Shwartz...

Sin embargo, algo más importante es que la fuerza que respalda las adquisiciones niponas en Estados Unidos fue un empuje estratégico para elevar sus mercados e instalaciones de producción más allá de sus propias fronteras, manifestó Schwartz." 6

Ulmer Brothers manifestó que los bancos comerciales japoneses aprovechan su relación estrecha tradicional con las corporaciones del país jugando un papel importante dentro de las adquisiciones y el asesoramiento de futuros acuerdos.

De entre las adquisiciones de mayor tamaño concretadas en 1988, tenemos la operación del fabricante de llantas de Tokio, Bridgestone Corp. al pagar \$ 2,600 millones de dólares por el control administrativo de la compañía Firestone Corp.

Seibu Saison Group, un minorista privado, acordó adquirir la cadena de hoteles Intercontinental de Gran Metropolitan PLC en Gran Bretaña por \$ 2,160 millones de dólares.

El acuerdo de Sony Corporation para tener un porcentaje de participación en las actividades de CBS, fue un trato fuertemente publicitado por fuentes norteamericanas.

Para el año de 1989, las adquisiciones siguieron en aumento

totalizando 174, sobresaliendo el trato entre la firma Sony y la firma Columbia Pictures. Las diez transacciones de mayor tamaño correspondientes a ese año representaron \$ 8,600 millones de dólares, siendo un 62 % del valor total de adquisiciones japonesas en los Estados Unidos, aunque también, se dieron inversiones para dar servicio a las operaciones estadounidenses de sus clientes japoneses.

Aunque ya hemos hablado de algunas operaciones del instrumento de empresa compartida, los datos presentados a continuación en el cuadro A nos otorga una cronología de ellos junto con el monto cubierto por las firmas japonesas.

La inversión japonesa que incluye (adquisición de bienes raíces, nueva inversión en plantas y equipo, adquisiciones corporativas, inversión en bonos del tesoro estadounidense, co-inversión, re-inversión de filiales japonesas, etcv.), llegó a calcularse en 26,000 millones de dólares en 1989, de acuerdo a cifras oficiales de Ulmer Brothers.

Las adquisiciones niponas, además de ser impulsadas por una moneda fuerte y el atractivo de los Estados Unidos de ser el mercado libre más grande del mundo, se han determinado por el temor a sufrir un proteccionismo norteamericano, lo cual obliga a las corporaciones japonesas a establecerse en la Unión americana para evitar su posible salida del mercado.

Además, los costos de producción se han elevado tanto en Japón que han decidido manufacturar en el mismo mercado donde venderán sus productos.

En 1990, los inversionistas japoneses participaron en un total de 179 operaciones de fusiones por un valor aproximado de 11,500 millones de dólares, convirtiéndose en el mayor

comprador y desplazando a las inversiones británicas registradas en los Estados Unidos.

CUADRO A ADQUISICIONES DE PORCENTAJES ACCIONARIOS DE COMPAÑIAS
ESTADOUNIDENSES POR COMPAÑIAS JAPONESAS. PERIODO (1985-1990)

NOMBRE DE LA COMPAÑIA ESTADOUNIDENSE QUE PONE A LA VENTA PARTE DE SUS ACCIONES	NOMBRE DE LA COMPAÑIA JAPONESA QUE REALIZA LA ADQUISICIÓN	FECHA DE LA OPERACIÓN DE ADQUISICIÓN DE ACCIONES.	MONTO VALORADO EN MILLONES DE DOLARES	PORCENTAJE DE ACCIONES ADQUIRIDAS.
MCA INC.	MATSUSHITA ELECTRIC IND.	—	6.60	
COLUMBIA PICTURES	SONY CORP.	NOV.89	3.41	
FIRESTONE TIRE	BRIDGESTONE	MAY.88	2.65	
INTER CONTINENTAL HOTELS	SEIBU SAISON	DIC.88	2.27	
CBS RECORDS	SONY CORP.	ENE.88	2.00	
CIT GROUP	DAI-ICHI KANGYO BANK	DIC.89	1.28	
GOULD INC.	NIPPON MINING	NOV.88	1.05	
ROCKEFELLER GROUP	MITSUBISHI ESTATE	MAY.90	0.85	51%
UNION BANK (CALIFORNIA)	CALIFORNIA FIRST BANK * (PROPIEDAD DEL BANCO DE TOKIO)	JUN.88	0.75	
LYPOMED INC.	FUJISAWA PHARMACEUTICAL	OCT.89	0.67	

FUENTE THE WALL STREET JOURNAL
27 NOVIEMBRE 1990
P. A-3

LOS DATOS DE LAS OPERACIONES ESTÁN ACTUALIZADOS
HASTA MEDIADOS DE 1991.

CUADRO A ADQUISICIONES DE PORCENTAJES ACCIONARIOS DE COMPAÑIAS
ESTADOUNIDENSES POR COMPAÑIAS JAPONESAS. PERIODO (1985-1990)

NOMBRE DE LA COMPAÑIA ESTADOUNIDENSE QUE PONE A LA VENTA PARTE DE SUS ACCIONES	NOMBRE DE LA COMPAÑIA JAPONESA QUE REALIZA LA ADQUISICIÓN	FECHA DE LA OPERACIÓN DE ADQUISICIÓN DE ACCIONES.	MONTO VALORADO EN MILLONES DE DOLARES	PORCENTAJE DE ACCIONES ADQUIRIDAS.
MCA INC.	MATSUSHITA ELECTRIC IND.	—	6.60	
COLUMBIA PICTURES	SONY CORP.	NOV.89	3.41	
FIRESTONE TIRE	BRIDGESTONE	MAY.88	2.65	
INTER CONTINENTAL HOTELS	SEIBU SAISON	DIC.88	2.27	
CBS RECORDS	SONY CORP.	ENE.88	2.00	
CIT GROUP	DAI-ICHI KANGYO BANK	DIC.89	1.28	
GOULD INC.	NIPPON MINING	NOV.88	1.05	
ROCKEFELLER GROUP	MITSUBISHI ESTATE	MAY.90	0.85	51%
UNION BANK (CALIFORNIA)	CALIFORNIA FIRST BANK * (PROPIEDAD DEL BANCO DE TOKIO)	JUN.88	0.75	
LYPOMED INC.	FUJISAWA PHARMACEUTICAL	OCT.89	0.67	

FUENTE THE WALL STREET JOURNAL
27 NOVIEMBRE 1990
P. A-3

LOS DATOS DE LAS OPERACIONES ESTÁN ACTUALIZADOS
HASTA MEDIADOS DE 1991.

2. Principios culturales y de estrategia gerencial considerados por las Sōgoshōsha.

2.1 El papel motivacional del valor japonés de la superioridad.

Nuestro segundo capítulo lo iniciaremos describiendo aquellos valores culturales que a través de los siglos han llegado a formar parte de la conducta sui generis del japonés común. Analizándolos entenderemos de cierta forma el comportamiento de los empresarios japoneses, esto es importante porque se trata de personajes ligados a la toma de decisiones de los programas estratégicos de las Sōgoshōsha.

Por principio, necesitamos hacer algunas precisiones sobre lo que se entiende por cultura, palabra clave en el entendimiento de la historia de un país.

Dentro de una perspectiva occidental, tal palabra encierra "un grupo de actitudes socialmente determinadas con modelos de conducta que norman, elaboran y estructuran roles y relaciones entre los individuos, pasando estos valores de generación en generación."⁷

Sin embargo, cuando aplicamos el mismo término para entender la conducta de los japoneses no solamente representa estos valores sino que se han marcado de una forma más rígida y estricta en comparación a otros países.

En el caso de la cultura japonesa, este valor ha sido utilizado como instrumento de supresión en las inclinaciones personales de los ciudadanos japoneses, sacrificando lo individual, y enalteciendo una organización social comunal a todos los niveles.

La mayoría de los japoneses parecen ejecutar una práctica del subconsciente obedeciendo a un poder "social coordinador"

que les marca a donde ir y que hacer anteponiendo sus individualidades; este extraordinario grado de regimentación y conformismo de aceptar de una manera forzosa cada rol social ha permeado muchas áreas de la vida japonesa siendo aprovechado por los gobernantes en aras de logros a nivel nación.

Si nos remitimos a ciertos pasajes de la historia de Japón, encontramos que la consolidación de este poder extralegal tuvo sus orígenes hace aproximadamente 400 años durante el mandato Tokugawa. En ese momento las escuelas adoptaron una explicación de la vida tomando líneas ortodoxas e influencias del budismo; de entre todas las religiones venidas a Japón, el budismo Zen fue la que logró mayor aceptación debido a sus características de cohesión y soporte para poder inculcar una ética de sumisión, representaba la ideología idónea para unir los distintos intereses de cada ciudadano y encausarlos al bienestar de la comunidad.

A lo largo del periodo Tokugawa, uno de los personajes que difundió la ideología del budismo Zen fue el Samurai y monje Zen Susuki Shosan, (1579-1655); él manifestaba que el uso del intelecto del ser humano representaba una fuente para todos los males y más específicamente significaba una fuente potencial de subversiones políticas y demandas civiles.⁸ Con esta posición teórica se trataba de que los individuos evitaran pensar con mayor análisis sobre sus derechos civiles y su participación como individuos políticos. También limitaba el nacimiento de una tradición de teoría política crítica que cuestionara las acciones y políticas del gobierno.

Para respaldar aun más esta idea, se inició un movimiento conocido como kokugaku, este partía de una educación que explicaba la historia de Japón a partir de una época prehistó-

que les marca a donde ir y que hacer anteponiendo sus individualidades, este extraordinario grado de regimentación y conformismo de aceptar de una manera forzosa cada rol social ha permeado muchas áreas de la vida japonesa siendo aprovechado por los gobernantes en aras de logros a nivel nación.

Si nos remitimos a ciertos pasajes de la historia de Japón, encontramos que la consolidación de este poder extralegal tuvo sus orígenes hace aproximadamente 400 años durante el mandato Tokugawa. En ese momento las escuelas adoptaron una explicación de la vida tomando líneas ortodoxas e influencias del budismo: de entre todas las religiones venidas a Japón, el budismo Zen fue la que logró mayor aceptación debido a sus características de cohesión y soporte para poder inculcar una ética de sumisión, representaba la ideología idónea para unir los distintos intereses de cada ciudadano y encausarlos al bienestar de la comunidad.

A lo largo del periodo Tokugawa, uno de los personajes que difundió la ideología del budismo Zen fue el Samurai y monje Zen Susuki Shosan, (1579-1655),⁸ el manifestaba que el uso del intelecto del ser humano representaba una fuente para todos los males y más específicamente significaba una fuente potencial de subversiones políticas y demandas civiles.⁸ Con esta posición teórica se trataba de que los individuos evitaran pensar con mayor análisis sobre sus derechos civiles y su participación como individuos políticos. También limitaba el nacimiento de una tradición de teoría política crítica que cuestionara las acciones y políticas del gobierno.

Para respaldar aun más esta idea, se inició un movimiento conocido como kokugaku, este partía de una educación que explicaba la historia de Japón a partir de una época prehistó-

rica donde el emperador gobernaba por mandato de los dioses del noi a la enorme familia japonesa, considerandosele pura e inocente, esta sería la primera idea de tratar al japonés como un individuo puro y superior a otras razas; a diferencia de los chinos, ellos no necesitaban de leyes y normas en sus relaciones sociales, pues, se consideraban que eran buenos por naturaleza, además de poseer una excelente moral.

Esta idea de pureza en el individuo japonés, conocida como SEI SHIN, (来青之申), que remarca características de superioridad en el japonés nos ofrece una explicación de la manera de pensar y de ver la vida de los ejecutivos japoneses, puesto que constantemente se les entrena para lograr la perfección total en su trabajo.

En sí, infinidad de Sōgoshōsha ejecutan un adiestramiento de personal enalteciendo la idea de este espíritu japonés puro. Las Sōgoshōsha cuentan con distintos mecanismos para el desarrollo de las capacidades individuales, por ejemplo, el compromiso que tiene un empleado con su compañía de "por vida" funciona en él como una fuerza constante y motivadora en su desarrollo personal.

Otro factor clave, lo es la trayectoria profesional del ejecutivo japonés que inicia desde muy tempranamente en aquellos lugares donde está la acción, programando la producción y aprendiendo entre operarios y supervisores de líneas.

Esto a la larga les proporciona una orientación práctica y más objetiva con un enfoque a largo plazo en los programas de la compañía.

El sistema educativo japonés también ha sido importante porque ha hecho hincapié en la armonía del grupo además de

darle un lugar muy especial al uso del talento humano, este valor ha estado presente en la filosofía japonesa representada en tres principios conocidos como **TEN ZAI, DYINZAI, y CHIZAI** . estos en su conjunto encierran la idea de realizar las actividades de la vida diaria bajo una dirección objetiva y responsable apoyada en la creatividad y el talento que posee el ser humano, solo a través de una actividad sistematizada se podrán lograr proyectos pre-establecidos.

Este estilo de educación se inculca a tan temprana edad que ha logrado formar una ética de trabajo; si lo comparamos con el caso mexicano encontramos que se sufre de una falta de sistematización en las actividades del trabajo porque nuestro país sigue fuertemente influido por los patrones culturales de los antiguos colonizadores.

Tal vez, el secreto de como comprender el pensamiento de los empresarios japoneses se debe a un mal entendimiento y a la falta de un análisis riguroso de lo que es la cultura japonesa. La aparición de encuestas, estudios y artículos faltos de seriedad han alimentado un estereotipo del japonés común muy alejado, de su realidad, llegando incluso a puntos realmente absurdos.

"La gran prueba científica del japonés auténticamente "único" fue aportada a través de los famosos estudios del Doctor Tsunoda Tadanobu, quien descubrió que los cerebros de los japoneses son esencialmente diferentes al de los cerebros "occidentales" o a los cerebros de otras personas del mundo.

De acuerdo a este investigador, los japoneses escuchan los sonidos de los insectos, los zumbidos, los roncidos y las campanas con la parte izquierda del cerebro,

mientras que los occidentales lo hacen con la parte derecha del cerebro." 9

Esta falsa imagen de que los individuos japoneses se guían por conductas "exóticas" aun no ha desaparecido, siendo necesario desechar de una vez por todas esta apreciación.

Si deseamos entender el comportamiento del individuo japonés en el mundo, así como su proceso de asimilación de los valores de lealtad, disciplina, autosacrificio por el grupo, dedicación y su idea de superioridad, -esto entendiéndolo en términos de superación por el grupo y dedicación-, debemos de tener en cuenta los factores históricos y culturales que fueron incidiendo en la formación del Japón moderno y por ende en la conducta del japonés contemporáneo. Esto ha tenido importancia dentro del papel productivo porque la mayoría de compañías japonesas inculcan los valores de la armonía y la lealtad.

Por lo general, el grupo de intereses que existe entre los ejecutivos japoneses está regido por estos valores; el cuerpo ejecutivo no es representado por un solo ser responsable como se pudiese pensar, más bien, existe una constelación de fuerzas con una capacidad de cohesión enorme. De ahí, las diferentes áreas responsables de la producción de la empresa, se interactúan y comunican entre sí, todo en aras de un mejor desempeño.

2.2. Aspectos culturales dentro de la dirección corporativa japonesa.

A lo largo de los años, la mayoría de las sōgoshōsha han protegido y fortalecido aquellos valores culturales que de forma directa han incidido en una eficiente organización de su gente, y por ende, en una óptima función como empresas internacionales.

Cada uno de estos valores tiene su razón de ser dentro del funcionamiento gerencial y productivo de la Sōgoshōsha actual, y es a través de la presencia de estos, como se comprende el porque de una disciplina de trabajo tan diferente.

Haciendo una retrospectiva histórica de estos valores y de la forma en como se han ido adaptando, podremos deducir su importancia en los esquemas organizacionales de la empresa japonesa.

EL CONCEPTO DE CORPORACION

Este término ha cambiado a medida que las condiciones históricas lo han exigido; durante el segundo periodo de post-guerra innumerables compañías fueron "disueltas" a consideración del General norteamericano Mac Arthur pensándose que algún tipo de complejo militar industrial había orillado a Japón entrar a la Segunda guerra mundial, en ese momento se experimentó una disolución de grandes empresas, las pocas personas capacitadas se unieron a antiguos gerentes del Zaibatsu formando pequeñas fábricas dirigidas a los bienes de consumo, con esto, siguieron décadas de ahorro y privaciones lo que aumentó la comunicación entre los miembros de cada compañía reestructurada.

Estas circunstancias fueron moldeando las características propias de la noción de corporación, entendiéndose como

sinónimo de comuna formada por dos elementos, propietarios y "asalariados" o (salariman).

Para los japoneses esto significa una asamblea de personas donde los accionistas representan la fuente de capital que hace viable la función de la firma. Si observamos, también se ha presentado un pleno conocimiento de los altos ejecutivos sobre las áreas de su firma, esto porque han dedicado la mayor parte de su vida al bienestar de ella, por lo cual la conocen como la palma de su mano, este conocimiento integral ha permitido un grado de institucionalidad dentro de la compañía porque los conocimientos de un alto ejecutivo son compartidos y tomados en cuenta entre las generaciones de futuros ejecutivos japoneses.

ORGANIZACION REPRESENTA GENTE

Dentro de la organización de la empresa japonesa, los empleados tienen la idea en su subconciencia que sus ingresos están relacionados de acuerdo con la prosperidad o ruina de la compañía, debido a esto, existe una predisposición mental de trabajar arduamente buscando una buena posición, también han aprendido a trabajar en grupo, pues la mayor parte de su vida estarán ligados al trato con otras personas, por demás, deben pensar en llevarse bien y dirigir sus esfuerzos a un bienestar de largo plazo.

A diferencia de este enfoque de trabajo, el modelo occidental parte de un enfoque individualista dirigiendo la atención al control de variables. La mayoría de los programas de las firmas americanas se centran en un pensamiento lógico basado en acciones funcionales redactadas al detalle, sin embargo, separan los cuadros que piensan y generan ideas de las personas que las aplican.

La organización japonesa conserva una excelente organización de sus distintas áreas otorgando gran confianza a personas con capacidad y potencial de creación de ideas, canalizandolas después en su aplicación.

EL GOBIERNO ACTUA COMO GESTOR

Como lo hemos estado mencionando, el gobierno japonés ha dirigido sus esfuerzos para lograr un país con sistema de valores unificados, haciendo hincapie en la armonía del grupo; desde niños se les ha enseñado a convivir y trabajar conjuntamente, contrario a esto, la educación occidental se inicia a partir de logros personales en los individuos.

La clave principal del buen desempeño de los japoneses en sus lugares de trabajo ha sido el grado de homogenización de sus intereses personales encauzados a un sistema comunal, esto, ha dado excelentes resultados en cuestiones empresariales, alentandolos a participar en un ámbito de fuerte competencia.

LA IDEA CENTRAL DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS ES CAMBIAR EL AMBIENTE A TERMINOS FAVORABLES PARA LA EMPRESA.

Hoy en día, la combinación de conocimientos técnicos ha logrado adelantos tecnológicos en el diseño y producción de infinidad de productos. Ante esto, los productores japoneses han aplicado la estrategia de cambiar el ambiente donde compiten de forma favorable hacia ellos, por ejemplo, en la industria automotriz han aplicado ideas innovadoras como lo es el rendimiento del automóvil, sus funciones tecnológicas, sus ventajas ecologistas, su poder de reventa y lo más importante las facilidades en su pago.

Por el lado tecnológico, los modelos japoneses han busca-

do continuamente mejoras funcionales inmediatas; de acuerdo a un estudio realizado por el profesor de la escuela de Economía de Harvard, Kim Clark, la innovación tecnológica en los autos japoneses les permite reducir el ciclo de vida del producto llegando al mercado con dos años de anticipación frente a la competencia. De esta forma, son más atractivos que sus competidores, el ejemplo lo ofreció en 1990 Honda cuando lanzó su modelo Integra GS con frenos anti-derrapantes computarizados por la cantidad de \$ 17,000 dólares. Los únicos modelos que tienen esta innovación son aquellos de las tres grandes firmas norteamericanas, (Chrysler, General Motors y Ford), pero cuyo precio se eleva al doble a casi los \$ 35,000 dólares.

Además de incursionar en una parte del mercado automotriz de autos de lujo, los fabricantes japoneses continúan invirtiendo en la construcción de plantas, fábricas de motores, centros de ingeniería, instalaciones de investigación, etc., todo esto dirigido a la cobertura de las necesidades del consumidor final.

2.3 Importancia del ámbito comercial internacional en las actividades de las Sōgoshō.

La rapidez en como ocurren los acontecimientos en el mundo, ha forzado a los estrategas japoneses de las empresas a mantener una visión lúcida al momento de elaborar políticas y estrategias empresariales, ahora, la gran cantidad de información ha dificultado un poco esta tarea.

"La exactitud, la precisión y el cálculo se quiebran ante la incertidumbre generada por el acelerado cambio tecnológico, la modificación de las preferencias de los consumidores, las exigencias de participación en el trabajo y las fuertes irrupciones políticas de nuestro tiempo: la racionalidad no puede ya estar segura de nada, pues ya nada resulta seguro" 10

Estas condiciones cambiantes, han obligado a muchas compañías japonesas a hacer una selección de sus prioridades, racionalizando los recursos y reduciendo al mínimo los desperdicios, mayormente en un país donde uno de sus limitantes es la escasez de recursos naturales. Esto ha marcado de antemano la naturaleza de las empresas en sus programas, los períodos de ventas, los diseños de los productos, el aumento en los costos de producción, la respuesta de las demandas, etc...

La inflación como un factor de cambio también ha incidido, tanto en países industrializados como en aquellos en vías de desarrollo obligándolos a ejecutar programas para disminuir sus niveles de inflación.

El ambiente internacional es una determinante importante para todo aquel inversionista que desea colocar su producción

en mercados extranjeros, es por eso que las Sōgoshōsha dirigen dentro de sus operaciones un área destinada a la informática, de este modo, obtienen información sobre las situaciones cambiantes de la política y la economía de cada mercado en donde invierten, así como también de las alteraciones internacionales.

Teniendo la información adecuada para ajustar sus finanzas y desarrollar nuevos productos; la tendencia económica ha variado debido a factores externos e internos, durante la época de los 70's existía una cierta flexibilidad en créditos financieros internacionales presentandose una práctica de libre comercio, pero a comienzos de la década de los 80's, la tendencia se fue inclinando hacia fuertes políticas proteccionistas e innumerables alianzas de bloques económicos entre las naciones.

Además de este sesgo comercial, a mediados de esa década la entonces primer ministra de Inglaterra, Margareth Thatcher y el anterior secretario del Tesoro de Estados Unidos, Paul Volcker, aplicaron en su momento políticas basadas en el monetarismo como guía principal de sus políticas económicas lo que forzó un crecimiento en sus monedas, elevandose las tasas de interés a niveles récords y provocando una mayor recesión en la mayoría de las ciudades de la OCDE.

La necesidad de un ajuste monetario no tardo mucho en discutirse y en 1985 se realizó una reunión de los Ministros de Finanzas y los Bancos centrales de las naciones más desarrolladas, sin embargo, las políticas de ajuste internacional que aplicaron en ese momento lejos de paliar la situación económica mundial les represento una mayor restricción

en la obtención de créditos internacionales y liquidez financiera en los mercados donde actúan. A diferencia de estos países, las compañías japonesas se vieron favorecidas de forma relativa puesto que debido a las diferencias entre las paridades cambiarias tuvieron un fortalecimiento en su poder financiero al momento de competir en los mercados internacionales.

Como resultado de esto, el gran superávit económico japonés comenzó a significar un punto de fricción con Estados Unidos y Europa, lo que ha obligado actualmente a los Ministros de Comercio del Ministerio de Industria y Comercio Exterior japonés a exhortar a los ejecutivos de su país a incrementar sus importaciones con la finalidad de disminuir en algo las tensiones comerciales con Estados Unidos dentro de ciertos sectores. Esta política de las autoridades japonesas se ha topado con medidas proteccionistas y amenazas de sanciones económicas por el gobierno norteamericano. En sí, en la actualidad las Sōgoshōsha, además de tomar muy en cuenta este tipo de cambios, han actuado de forma cautelosa y mesurada, porque la competencia entre empresas de Europa y los Estados Unidos es muy fuerte.

2.4 La aplicación de conceptos de estrategia corporativa.

Entendemos que para competir en un nivel internacional se debe considerar la presencia de factores internos y externos así como ser exigentes con la calidad de la producción, el óptimo cumplimiento de márgenes de control de calidad y el saber utilizar la información de diagnósticos sobre los mercados, además de aplicar una adecuada estrategia corporativa.

La estrategia corporativa tiene como meta alterar las fuerzas que forman a la compañía para así obtener una ventaja sobre sus competidores.

Estas mejoras operativas de la compañía ofrecen una mayor gama de opciones al momento de actuar, tal y como lo han aplicado las Sōgoshōsha, sobre esta materia tenemos a continuación 5 conceptos que representan los perfiles de acción de algunas compañías niponas.

Estos son la Ingeniería del valor, el Análisis del valor, los factores claves de éxito, los grados estratégicos de libertad, y el triángulo estratégico; sobre este último concepto lo desarrollaremos en el siguiente capítulo con más detenimiento.

Los conceptos de estrategia conocidos como análisis del valor e Ingeniería del valor nos ayudan a determinar las condiciones necesarias para que un producto pueda competir en el mercado. Recordemos que la venta de un producto se determina en el ámbito de la competencia teniendo en cuenta lo que está sucediendo en el mercado, por tanto, la aplicación de estos conceptos no puede hacerse en forma aislada sin saber el comportamiento de la oferta y la demanda internacionales.

Ambos son importantes en la planeación que se sigue en to-

das aquellas empresas que se preocupan por la relación de sus costos y las utilidades que desean percibir.

"El propósito de estas técnicas, que en la actualidad casi todos los fabricantes japoneses utilizan como parte normal del control de las operaciones del negocio, es analizar e investigar los materiales o componentes que se compran desde el punto de vista de sus precios, de manera que los resultados puedan incorporarse en la planeación de áreas como la reducción de costos y el desarrollo de nuevos productos. Los estudios de los bienes que se compran se llevan a cabo para determinar si su calidad y confiabilidad son las adecuadas para el diseño y función de un producto en particular (INGENIERIA DEL VALOR), así como si sus costos son razonables para el precio del producto (ANALISIS DEL VALOR). En forma similar se examinan los procesos de producción, la estructura de costos y los proveedores"¹¹

Las compañías japonesas han llevado estos conceptos más lejos al diseñar la forma del producto y construir las instalaciones de producción necesarias para el lanzamiento de nuevos productos; han logrado convertir estas técnicas en una poderosa herramienta para ganar clientes en otros mercados y tener ventaja sobre otras compañías.

El Análisis del valor y la Ingeniería del valor deben verse desde un programa de estrategia corporativa global bien definido, es decir, al utilizarlos se busca fortalecer las fuerzas de la compañía de forma positiva en comparación con sus competidores y lograr mejoras en la calidad y presentación del bien producido.

La aplicación de estos términos debe de ser flexible de acuerdo a los cambios comerciales, y no manejarlos en forma rígida.

Otro concepto estratégico muy utilizado por las Sōgoshōsha es el desarrollo de los factores Clave de Exito, (FCE).

Los Factores Clave de Exito pueden encontrarse a lo largo de las distintas funciones de la empresa, en las áreas productivas u otras actividades. Pueden abarcar desde el abastecimiento de las materias primas hasta la prestación de un servicio ante el cliente potencial, cualquier empresa que desee tener una ventaja comercial tiene que pensar en políticas bien diseñadas para destinar los recursos hacia aquella área que le significará fortaleza. La clave estriba en fortalecer una o 2 etapas del proceso productivo para conseguir una ventaja sobre la competencia.

Los (FCE), también pueden surgir del análisis del mercado donde se compete, por ejemplo, entre las firmas niponas se es-tila el comparar sus productos con los de sus competidores para encontrar diferencia tecnológicas, de diseño o de presentación, de funcionalidad o de durabilidad, de esta forma, habiendo localizado las características que ofrecen los bienes de la competencia, ellos inician el diseño de nuevos artículos que incluyan más características o que den al consumidor una garantía de servicio más amplia.

Podría citarse un claro ejemplo, las primeras videograboras que salieron al mercado fueron con el formato VHS incluyendo funciones básicas de reproducción, actualmente el mercado se encuentra disputado por vendedores de videograboras no solo en el formato VHS sino que también existe el formato Beta

con innovaciones cada vez más prácticas y tecnológicas para el consumidor.

Otro ejemplo similar es el de Sony, la cual dirige enormes recursos para cuidar y proyectar su imagen a través de la elaboración de comerciales montados en un enfoque con gran creatividad para promocionar al mismo tiempo sus productos.

En la mayoría de ellos se resalta la alta eficiencia, su óptimo funcionamiento, la perfecta nitidez de los colores y la imagen en la mayoría de los productos SONY, como resultado de esta política de fortalecer el área de relaciones públicas y de mercadotecnia, la compañía Sony ha logrado convencer a los consumidores de que sus artículos han logrado mantener la alta calidad que los caracteriza.

También podemos deducir que la aplicación de la tecnología de producción -manejo de robots mecánicos en la manufactura, diseño por computadora, etc...- aplicada por las Sōgoshōsha ha significado un VCE fundamental para ellas.

La mejor política para la firma de éxito es cubrir 2 o 3 Factores clave de Éxito para desarrollarlos al máximo teniendo el cuidado de que sean diferentes a la competencia.

Otro de los conceptos estratégicos utilizados en las políticas empresariales japonesas es el Grado Estratégico de Libertad (GEL), su tarea es determinar la mejor dirección o estrategia para que un producto sea mejorado cuando ha dejado de ser atractivo en sus funciones.

Las firmas japonesas piensan constantemente en introducir innovaciones en sus productos debido a los acelerados cambios provocados por el avance de la técnica. Por tanto, las exigencias de los consumidores cambian constantemente, siendo

imperante reorientar los objetivos principales por los cuales fue creado tal producto para ser nuevamente actual y vigente, de ahí la importancia de este principio estratégico en toda empresa competitiva.

A cada momento es importante preguntarse continuamente si el producto aun cumple sus funciones iniciales, si esto ya no sucede, debemos pensar cuales FCE han dejado de ser vigentes y encontrar nuevas ideas para ofrecer productos interesantes.

Una compañía, nunca debe de mantener de forma rígida sus (FCE) iniciales pues todo está en constante cambio.

Cuando los objetivos originales de cierto producto llegan a un límite donde ya es intrascendente para los clientes, entonces el pensador estratégico debe explorar otros valores del usuario utilizando el Grado Estratégico de Libertad (GEL) y satisfacer nuevamente las necesidades del cliente por medio de la actualidad del producto.

En síntesis, el GEL es la posibilidad o libertad que tiene el pensador estratégico o aquella persona responsable de las políticas, de considerar un sin fin de variables a fin de lograr la actualidad de un producto, lanzándolo con ventaja, modernizándolo y fortaleciendo las distintas funciones o áreas del producto.

3.1 La idea estratégica del "Triangulo estratégico" en la mente empresarial japonesa.

Para ~~continuar~~ mi trabajo, dedico este capítulo al análisis del concepto corporativo denominado "Triangulo Estratégico", sus funciones, sus partes constitutivas y el papel principal dentro de la dirección corporativa de las Sōgoshōsha.

no obstante, desarrollaré previamente la idea de una necesidad de practicar un pensamiento estratégico por parte de aquellas personas comprometidas con el diseño y la aplicación de políticas empresariales.

En el caso de México tiene una doble importancia porque representa un elemento que no ha sido desarrollado y aplicado en tareas empresariales. Este valor mental ha sido en parte la diferencia de como visualizan los empresarios japoneses su vida en la corporación, y el papel que desempeñan para que la compañía se maneje con un enfoque positivo y exitoso.

El pensamiento estratégico ha sido practicado muy activamente por los grupos empresariales japoneses; para que este valor tenga un óptimo funcionamiento se requiere de personas muy críticas y activas que tengan la capacidad de poseer el talento de pensar como auténticos estrategas.

A través de su pensamiento deben manejar a la compañía, a los clientes y a la competencia en una interacción activa y dinámica dirigida siempre a la cristalización de objetivos y planes de acción.

Esta constante práctica analiza al Statu quo de forma contraria utilizando la agudeza, la perspicacia, y la creatividad, para de esta manera crear ideas nuevas e innovadoras para posteriormente ser aplicadas en las funciones de un

artículo.

La determinación y voluntad, siempre presentes hace posible que las estrategias sean atractivas, prácticas y sencillas de aplicarse, en otras palabras, se aprovecha y desarrolla la visión **estratégica** que todo ser humano tiene en su intelecto.

Dentro de los grupos burocráticos que tienen la responsabilidad de manejar la dirección y el perfil de algunas empresas mexicanas, el pensamiento **estratégico** se ve restringido debido a que no son capaces de ligar las ideas con la aplicación de los proyectos. En su mayor parte estos grupos se encuentran desligadas entre sí, existiendo incluso disputas entre ellos por mantener su ámbito de autoridad; Al no existir una intercomunicación entre los distintos departamentos de la compañía se van perdiendo los objetivos primordiales cayendose en un laberinto burocrático.

Hoy día, la participación de **técocratas** que exaltan la **lógica**, estableciendo generalmente políticas mal pensadas y sin un previo análisis del comportamiento de los mercados están siendo los verdaderos asesinos de la creatividad, esto porque no tienen el talento de manejar en forma provechosa la etapa **informática**, es decir, el manejo de datos y diagnósticos.

El proceso ideal sería que aquellas personas con responsabilidades en el proceso de toma de decisiones realicen el ejercicio mental e intuitivo de visualizar el cumplimiento de una tarea como una **misión**, también deben de auxiliarse del análisis para probar las ideas que surjan, y de esta manera afinar las implicaciones **estratégicas** de su empresa.

Durante la ejecución del pensamiento estratégico, el análisis es el punto crucial para enfrentar una situación o problema, teniendo la necesidad de dividirlo en sus partes para su mejor entendimiento, después de este paso podremos saber cuales son sus puntos importantes, y de esta manera podemos actuar.

En el área de los negocios, se traduce en saber el momento oportuno de atacar y retirarse de la competencia auxiliándose de diagnósticos del ambiente donde participamos.

Debe quedar entendido que cada elemento constitutivo de un problema nos ofrece una ventaja en términos de conocimiento de causas y potenciales soluciones.

El pensamiento estratégico se conduce por etapas, siendo la inicial, la adecuada identificación del punto crítico del problema, -aceptar que se tiene un problema-, después se necesita formularlo utilizando diagramas y cuadros, preguntándose cual o cuales podrían ser los elementos que lo están provocando.

Las preguntas orientadas deben manejarse como opciones tentativas pero no como soluciones finales, sino, hasta que se logre saber el elemento nodal del problema es cuando nosotros podremos aplicar una solución concreta, es necesario hacer un análisis de las opciones e ir las jerarquizando.

Una cosa primordial es comprender la fuente del problema de forma anticipada antes de proponer cualquier solución, por que después ninguna solución por perfecta que sea, sera capaz de surtir efecto por haberse iniciado con definiciones ambiguas.

Lo importante dentro de este proceso es utilizar nuestro cerebro y reestructurar elementos de un fenómeno para después

maximizar nuestras capacidades.

3.2. "El triángulo estratégico"

La mayoría de las compañías niponas se han preocupado por cubrir los gustos, exigencias y deseos de los clientes, porque a fin de cuentas son estos los que determinan la posesión y elección de un producto. Su línea principal ha sido la satisfacción de consumidores locales como de consumidores internacionales, viendolo desde esta perspectiva, la infinidad de proyectos de inversión, co-inversión, y fusión, ejecutados por las Sōgoshōsha han perseguido este objetivo además de complementar su producción con otras compañías.

Ahora, cuando los empresarios japoneses realizan tratos financieros o participan en alguna operación de negocios, siempre tienen presente un principio mental denominado como "triángulo estratégico", esta forma de pensamiento empresarial podría ser clave en el entendimiento de la posición objetiva y concreta de los negocios japoneses frente a sus contrapartes europeas y americanas.

El concepto del "Triángulo estratégico" se forma por tres elementos: La corporación, la competencia y el cliente.

La perfecta combinación de estos tres elementos otorga a la firma excelentes resultados en sus ventas sumado a una posición inmejorable en el mercado. Analicemos con más detalle cada uno de estos elementos.

En primer lugar, tenemos a la corporación; aunque ya hemos hablado de algunas características, sería conveniente agregar que el papel principal dentro del enfoque del triángulo estratégico se centra en el interés hacia los clientes.

En un mundo económicamente competitivo, la firma de hoy no debe de apartarse de la misión básica de todo negocio :el servi-

cio a los clientes, este ha sido en parte el secreto del éxito de las operaciones de las Sōgoshōsha porque han mantenido una continuidad en la satisfacción de los diferentes gustos del cliente.

Sus habilidades de mejorar los productos, les ha dado la preferencia de los consumidores y una fortaleza ante los competidores.

Por ejemplo, dentro de un mercado como lo es Estados Unidos, consumista por tradición, las Sōgoshōsha están creando constantemente ideas nuevas en sus artículos, porque si no lo ejecutan de esta manera caerían en el peligro de rezagarse frente a la gran avalancha de sofisticados productos lanzados por las compañías competidoras.

Otra característica, es que los empresarios japoneses visualizan dentro de un esquema de producción al capital, como una herramienta para producir los artículos que cubran las exigencias y necesidades de los clientes.

En contraposición a este punto de enfoque tenemos a las compañías americanas que tienen una distinta manera de jerarquizar sus objetivos porque en la mayoría de las veces sus programas son dirigidos a mediano plazo buscando en un corto periodo grandes ganancias para sus compañías. Esto no sucede con las Sōgoshōsha porque ellas planean la inversión del capital a programas de largo plazo considerando riesgos de oferta y demanda internacionales guiándolo bajo el objetivo principal de la cobertura de un cierto mercado, si utilizan sus recursos monetarios pero como una parte que impulsa y apoya ideas creativas y su posterior aplicación.

Es aquí donde vemos la diferencia de dos enfoques empresaria-

les totalmente distintos; el lado americano se basa en un enfoque que busca ganancias inmediatas de acuerdo a sus capacidades de invertir en cierto artículo o producto, y por el lado japonés se aplica una mayor atención a la clientela encontrando los elementos que manejan la decisión del consumidor por adquirir o demandar un producto, esto, se ve complementado con una calidad en los productos perfectamente cuidada a lo largo de los años. Además de estas características agregamos los valores culturales y de disciplina laboral que son inherentes en los empleados japoneses.

El segundo elemento que forma al "Triángulo estratégico" se refiere a la competencia, sobre este concepto las sociedades japonesas siempre ejecutan un análisis minucioso de las posibilidades y limitantes que tienen al momento de competir, así como también de las fuerzas de la competencia; la acción de los competidores siempre debe de tomarse en cuenta para saber cuales son sus fuentes de aprovisionamiento, el nivel de sus ventas, la calidad de sus servicios, etc...

Todas estas cifras son importantes para poder enfrentar y lograr una ventaja ante la competencia, citemos algunos ejemplos; Hitachi Corporation cuenta actualmente con grandes laboratorios que trabajan en la investigación básica en electrónica que suministra de componentes a cada una de las áreas de negocios de su empresa como son aparatos electrodomésticos, robots industriales, etc...

Su desarrollo que tiene en el terreno tecnológico le ha representado el liderazgo en costos y calidad sobre otros competidores, por esto, al saber perfectamente sus propias capacidades puede adelantarse ofreciendo atractivos planes de des-

cuento y servicio a su clientela.

Porque conoce las capacidades de la competencia puede moverse con cierta comodidad en cuanto a precios dedicando tiempo a la investigación básica para diseñar nuevos productos.

Algo semejante está ocurriendo con la producción de la firma Honda, la cual ha logrado identificar sus factores clave de éxito (FCE), lanzandola a los primeros lugares en producción de automóviles.

Como otras compañías niponas, se ha apoyado en una manufactura basada en procesos automáticos y de aparatos electrónicos.

El último elemento que constituye al "Triángulo estratégico" son los clientes, porque a través del estudio del comportamiento de los clientes es como podemos identificar los aspectos tangibles e intangibles por los cuales un producto se coloca en el gusto de los clientes.

Infinidad de consumidores han tenido la experiencia de ser atraídos por la belleza, la elegancia o la comodidad del diseño de cierto automóvil, o tal vez, por la presentación y ostentación de algún perfume; como estas características podrían encajar muchas más en la elección final de un bien, y es por estos elementos como las empresas detectan las preferencias apoyandose en una ardua tarea de mercadeo.

Otro elemento decisivo es la coyuntura del comercio internacional que aunque parezca difícil de aceptar, sí influye en la forma de aceptar o rechazar una mercancía.

Los cambios político-sociales y las políticas gubernamentales aplicadas a nivel local y mundial inciden en la decisión de los clientes, por ejemplo, hace años, mientras los fabricantes norteamericanos de automóviles estuvieron fascina-

dos en la búsqueda de lograr producir autos bajo el principio de la Foeoeletrónica,-principio por el cual es aprovechada la energía de la luz por medio de electrones libres-, por otro lado los japoneses se decidieron seguir trabajando en el rendimiento de los automóviles alimentados por gasolina, por una sencilla razón: en Japón el gravamen de este energético es elevado, además de ser escaso.

Al lograr mejorar el rendimiento de los automóviles lograron grandes beneficios para los consumidores, por tanto, cuando las funciones de los artículos son mejoradas para la satisfacción de los clientes entonces los productos gozan de gran vigencia llegando por consiguiente las ganancias en las ventas.

Ahora, cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta estos tres elementos porque cada una de estas tres partes representa una entidad con intereses propios.

Dentro del contexto del "Triángulo estratégico", la persona o ejecutivo que actúa como estratega debe lograr un desempeño superior a sus competidores, estando seguro que su estrategia combina en forma adecuada a los tres elementos antes desarrollados.

En el caso de las Sōgoshōsha que se componen de la dirección de distintos negocios y que venden a diferentes grupos de clientes, es obvio que se tratará con más de un "Triángulo estratégico" desarrollándose por consiguiente más de una estrategia.

Al tener este tipo de situación se recomienda controlar todas las funciones críticas a través de una unidad de planea-

ción estratégica considerandose todos los aspectos funcionales de las necesidades del cliente y de la competencia; con esto, tratamos de explicar que la compañía explore las posibilidades de utilizar los puntos fuertes de la corporación y no caer en el despilfarro de recursos financieros al tratar de abarcar todas las áreas.

Además de vigilar todas las funciones críticas de la corporación, el estratega debe de ser capaz de desarrollar e identificar las funciones del planificador estratégico de las compañías rivales, y de esa manera tratar de descubrir las perspectivas o los puntos claves sobre lo que se basa la estrategia del competidor.

El funcionamiento de la Unidad de Planeación Estratégica, (UPE), debe de responder a necesidades y objetivos similares entre la corporación y los clientes, siendo necesario que se mueva con flexibilidad al momento de diseñar las políticas.

Esta capacidad de actuar en los programas, le ha dado buenos resultados a la compañía Mitsubishi heavy industries la cual ha ido transfiriendo de forma gradual su mano de obra excedente de los astilleros a otros negocios tales como automoviles, plantas químicas, plantas de energía y demás operaciones.

3.3. Estrategias basadas en la corporación.

Las estrategias basadas en la corporación son de carácter funcional y consisten en maximizar los puntos fuertes de la empresa así como también apoyar las áreas atractivas, con el fin de lograr ventajas sobre la competencia.

Al basar la estrategia en uno o dos puntos claves, se puede fortalecer la posición comercial, claro está, habiéndolos elegido correctamente.

Las funciones claves podrían incluir el desarrollo de nuevos productos, plantas mejor equipadas, mano de obra calificada, etc...

En el caso de las firmas japonesas, estas tuvieron que pasar por varias etapas. En los 50's y 60's muchas compañías niponas realizaron inversiones en la ingeniería dentro de sus fabricas, además de contratar personal capacitado; en un principio su tecnología de producción se ayudaba con una mano de obra barata, dependiendo también de tecnologías importadas y de empresas comercializadoras extranjeras que daban a conocer los productos de ellas.

Posteriormente cambiaron su enfoque al cuidado de la calidad y el diseño del producto para más adelante introducir plantas de producción equipadas con tecnología de punta.

Actualmente, las empresas japonesas han logrado generar a lo largo de los años enormes recursos para reinvertirlos en la siguiente generación tecnológica de producción, un claro ejemplo sobre esta estrategia funcional lo dio hace unas décadas atrás la firma Casio.

Los directivos de esta empresa decidieron invertir en las áreas de diseño y desarrollo tecnológico ligandolas fuerte-

mente con el área de la mercadotecnia logrando captar los gustos de los clientes y transformandolos en planos de ingeniería para después hacerlos realidad.

Todo esto le permitió lanzar nuevos productos al mercado con suficiente rapidez acortando los ciclos de vida de sus productos. Pese a que es una compañía con una inversión moderada en instalaciones de producción y canales de ventas, comparandolas con las principales Sōgoshōsha, su estrategia pudo integrar las áreas de diseño y desarrollo.

Por ejemplo, esta empresa apenas había lanzado su calculadora de 2 mm. de espesor cuando a los pocos meses ya bajaba sus precios como parte de una política agresiva de competencia. Por si esto no fuera suficiente, continuamente se ha caracterizado por lanzar nuevos productos superando a los anteriores modelos en cuanto a las innovaciones, esto, ha desalentado en cierta manera a la competencia que se ha visto imposibilitada a mantener el ritmo de producción de los artículos que manufactura la Casio porque cuando los competidores logran igualar en características un producto de la firma Casio, esta ya los supera en mucho al colocar en el mercado el mismo producto ya perfeccionado en sus funciones.

Otro ejemplo lo ha dado Hitachi, que cuenta con enormes laboratorios dedicados a la investigación básica en electrónica además de divisiones operativas dirigidas a negocios tan diversos como computadoras, electrónica de consumo, y robots industriales, cada uno de estos sectores se ha beneficiado con las tecnologías de circuitos integrados a gran escala y de sensores desarrollados por sus laboratorios centrales de investigación y desarrollo.

Las principales metas de la corporación Hitachi se han enfocado a dos objetivos: 1) Conseguir el liderazgo en costos y calidad sobre los demás competidores en un solo negocio y 2) Utilizar su mejor conocimiento del negocio y sus Factores Clave de Exito, (FCE) para obtener una ventaja sobre la competencia. Tal parece que han logrado no solo estos 2 objetivos sino que han acrecentado y ampliado sus funciones en más de un mercado, prueba contundente de esto es la demanda y prestigio que gozan sus distintos productos.

4. El papel estratégico de la fuerza empresarial de las Sōgoshōsha en Asia y Estados Unidos.

4.1 El Sureste de Asia : Su "esfera de influencia" en inversión por naturaleza.

La fuerza económica de las Sōgoshōsha en el continente asiático parece no tener competidores, a mediados de los 80's Japón había alcanzado a Estados Unidos como el proveedor más grande de capital extranjero en la región, aumentando los 1,400 millones de dólares registrados en 1985, a 5,600 millones de dólares al finalizar el año de 1989.

Las operaciones de las compañías japonesas está aumentando continuamente en sectores como automóviles, maquinas herramientas, tractores agrícolas, electrónicos de consumo, biotecnología, semiconductores, computadoras personales, etc,...

El ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI), estima que estos sectores muy pronto podrán aumentar el porcentaje de su producción de un 30 % a un 50 % en el exterior para el periodo de 1995 al 2000. Los electrónicos de consumo están marcando el camino por recorrer, siendo que un 90 % de ventiladores y un 60 % de radiograbadoras ya se producen fuera de Japón.

El país asiático ha erigido tan rápido su presencia en la región que ya se habla en la actualidad de una esfera de prosperidad.

"Durante los últimos cinco años, las corporaciones japonesas han colocado cerca de \$26.8 billones de dólares en las 8 economías de más rápido crecimiento de Asia, comparado con los \$7.4 billones provenientes de los Estados Unidos, más recientemente

el gobierno japonés a través del organismo gubernamental sobre asistencia del desarrollo en el exterior, (ODA), colocó un adicional de aproximadamente de \$10 billones de dólares."12

Hoy más que nunca las compañías japonesas ven a Asia como su esfera de influencia, los empresarios japoneses están tomando las oportunidades que muchos de sus rivales occidentales no aprovechan; la posición de las empresas americanas y europeas es aún sólida en la región, pero se debilita día con día, debido a la agresiva fuerza del capital nipón.

K.C. Kwok, un economista del Banco de Hong Kong y Shanghai en Hong Kong, señala que "los norteamericanos, los ingleses y franceses, todos, hacen ruido, pero los japoneses son el poder real en Asia".

La influencia japonesa ha variado entre cada país de la región, algunos se sienten amenazados por el surgimiento de Japón, particularmente aquellos que mantienen recuerdos amargos del régimen nipón durante la segunda guerra mundial, pero la mayoría está dispuesta a tragarse su orgullo con la esperanza de compartir las inversiones japonesas. Tal sería el caso de Corea, Indonesia, Tailandia, Malasia y Taiwan.

Una de las ciudades que se ha decidido por darles la bienvenida a la inversión nipona en recientes años, ha sido Malasia; A través de la administración del primer Ministro Mahathir Mohamad, la economía de Malasia inició políticas económicas radicales, encaminadas a la captación de inversión extranjera, concretamente japonesa. El primer Ministro siempre ha tenido una fascinación por las cosas e ideas japonesas como también por el estilo empresarial desarrollado por Japón.

La total preferencia del político hacia las inversiones japonesas se ha notado en una disminución del capital americano en ese país de una inversión total de 11.7% en 1988, a menos del 4% en 1990. Para entender mejor lo que sucede, analicemos las cifras del siguiente cuadro. (ver apéndice II al final)

Si observamos con atención, la inversión directa en Malasia durante el periodo 1986-1987, tuvo movimientos a favor de Japón acercándose a los 170 millones de dólares; en 1988 se disparó la inversión directa japonesa hasta los 387 millones de dólares, muy por arriba de la inversión norteamericana con solo 156 millones de dólares; en 1989 la tendencia continuó al alza con 673 millones de dólares para Japón y únicamente 9 millones de dólares para E.U.; finalmente, en 1990, los estadounidenses aumentaron su porcentaje a 241 millones de dólares, muy abajo todavía a los 725 millones de dólares colocados por inversionistas japoneses.

Ahora, refiriéndonos al comercio entre Japón y Malasia, este ha llegado a ser muy estrecho entre ambos, en 1990 se registró un balance en las importaciones y exportaciones de las dos naciones. En el mismo año, las exportaciones de Malasia a Japón registraron \$5.9 billones de dólares, correspondiendo un 20 % a contratos de petróleo y gas.

En 1991, la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo, (OCDE), reportó datos sobre el bloque asiático en conjunto, -block del Yen japonés-, afirmando que este generaría más crecimiento económico real que cualquiera de las economías de la Comunidad Económica Europea y del Tratado de América del Norte.

A cada momento, la presencia financiera de las inversiones

que ejecutan las Sōgoshōsha en la región es más fuerte.

Para demostrarlo, apoyémonos en las cifras de los siguientes cuadros. Los datos han sido recopilados por dos fuentes, la japonesa, bajo la responsabilidad del ministerio de Finanzas cuyas estimaciones son hasta marzo de 1989, y la segunda fuente representada por el departamento de Comercio de E.U., con cifras hasta 1988.

La finalidad de comparar ambas fuentes es de tener un parámetro de las cantidades de inversión que han realizado tanto compañías de Estados Unidos como de Japón, aunque el cuadro 2 solamente se aboca a la inversión directa japonesa en la región, nos es útil para sacar los montos del año 1990, periodo que no registra el cuadro 3. (ver apéndice III)

Otro de los puntos es comprobar un margen de tolerancia en los montos entre ambas fuentes, puesto que en algunos casos se ha demostrado que cuando se presentan estadísticas de 2 ó más fuentes de Comercio, cada una de ellas puede mostrar sus estadísticas por separado, sin embargo, en este caso, los datos son aproximados, no existiendo diferencias tan enormes y eliminándose la duda de cada una de ellas "modifico" los montos.

Haciendo esta aclaración pertinente, expliquemos los montos de inversión norteamericana y japonesa en cada uno de los países asiáticos.

En CHINA, Japón invirtió, en 1985, 100 millones de dólares; los Estados Unidos fueron superiores con 172 millones de dólares; para 1988 la situación cambió, la inversión japonesa registró 296 millones de dólares y los americanos bajaron hasta los 99 millones;

En SUDCOREA, la inversión japonesa ha sido dominante al re-

gistrar 134 y 483 millones de Dlls.; en 1985 y 1988 respectivamente, arriba de E.U. con 37 millones en 1985 y 171 en 1988.

Las **FILIPINAS**, han sido el mismo caso, en 1985, los E.U. marcaron -244 de inversión, muy abajo de los 61 millones de Dlls. de inversión japonesa, en 1988, la inversión nipona aumentó a 134 y la estadounidense se quedó con 77 millones de dólares.

TAIWAN, también ha preferido la inversión japonesa, sus cifras son; para 1985, 114 millones de dólares, y para 1988 es de 372 millones de Dlls., ambas arriba de lo que colocaron los norteamericanos en 1985 con 1 millón y 230 millones en 1988.

En 1989, Japón llegó a colocar 490 millones y al cerrar la década de los 80's aumentó sus inversiones hasta 450 millones de dólares.

HONG KONG es otro país con enorme inversión nipona, en 1985 sumo 131 millones, en 1988 pasó a 1,662; para el año de 1989 aumentó a 1,990 millones de Dlls., y en 1990 creció a 1,790 millones de dólares; las inversiones estadounidenses fueron inferiores con solo 44 y 729 millones en 1985 y 1988 respectivamente.

TAILANDIA, fue más agresiva en la captación de capital; en 1985 registró 48 millones a favor de inversionistas nipones; En 1988 se elevó a 859 Mlls Dlls.; En 1989 se incrementó a 1.28 billones de dólares y para 1990 registró 1.15 billones; Los inversionistas norteamericanos no tuvieron la misma suerte porque en 1985 registro un déficit de -45 millones; y en 1988 marcó -154 millones de dólares.

MALASIA, país ya mencionado aumentó su proporción de capital japonés, en 1985 registró 79 millones de dólares; en 1988, 387 mlls de Dlls.; En 1989 bajó a 87 millones de dólares y para 1990, 73 mlls de dlls.; por el contrario E.U. ha sido más

moderado con 42 mils de dls., en 1985; y 316 mils. de dls. en 1988.

EN SINGAPUR, la cantidad de capitales se inclina a favor de Japón; En 1985 sumo 339 mils de dls.; En 1988, 747 mils de dls.; Para 1989 llegó a 1.68 billones de dls. y en 1990 disminuyo hasta 84 mils de dls.

Para finalizar este apartado sobre la fuerza financiera que han ido acrecentado las Sōgoshōsha en Asia, mencionaremos las cifras correspondientes al país de Indonesia.

INDONESIA, en 1985 registró 408 mils de dls.; en 1988, alcanzó los 59 mils de dls.; En 1989, aumentó a 63 mils de dólares y en 1990 esta ventaja se amplió hasta 1.11 millones de dólares.

Como se podrá apreciar, la capacidad financiera de las corporaciones japonesas se consolida cada vez más en esta región siendo muy importante no perder de vista la colocación de capitales por parte de los empresarios japoneses; si bien, como se ha comprobado, el Sureste de Asia representa la zona donde se captan los mayores montos de capital japonés y por el otro lado, de capital norteamericano, valdría la pena preparar un estudio de mercado y promoción sobre las ventajas que tiene México en materia de co-inversiones para así poder atraer una proporción de estos capitales. Tal vez, utilizando el slogan "estrategico" de que nuestro país esta enclavado en la zona del pacífico con enormes potencialidades de ser un excelente socio para colocar mercancías conjuntas entre los países del Sureste asiático se podría lograr aumentar las inversiones y tener capital para fortalecer las industrias de México.

4.2 E.U. :Un mercado geo-estratégico importante para las Sōgoshōsha.

El mercado estadounidense no ha sido la excepción para los empresarios japoneses que cada día cobran mayor importancia dentro de la economía norteamericana.

A base de disciplina, esfuerzo y principios de estrategia corporativa, -descritos en su momento en los anteriores capítulos-, los inversionistas japoneses han logrado una participación importante en los Estados Unidos.

El crecimiento de la inversión japonesa se ha acelerado en parte, debido al financiamiento del déficit de cuenta corriente de ese país, así como también, para corregir las anticipadas salidas de capital a largo plazo.

Robert T. Mc Gee, Jefe de economistas del Tokai Bank LTD en Nueva York, afirmó que las instituciones oficiales extranjeras, -principalmente los bancos centrales-, permitieron cubrir la brecha presentada a principios del 90 al ser compradores de una cantidad de 6,000 millones de dólares en valores del gobierno estadounidense.

Países como Holanda, Inglaterra, Francia, Alemania y Japón han colocado importantes inversiones en la economía norteamericana; la inversión británica ha estado creciendo gracias a que no existen restricciones a las exportaciones voluntarias sobre los bienes provenientes de ese país, la franca liberación y desregulación de servicios ha estimulado los flujos de capital entre compañías de E.U. y el Reino Unido.

La participación francesa no se ha quedado atrás; debido al retiro momentáneo de las firmas japonesas y británicas durante 1990, las sociedades francesas se convirtieron en los

principales inversionistas de ese momento.

De acuerdo con Securities Data Co., las firmas de Francia gastaron un total de 12,000 millones de dólares durante ese año, superando los 11,300 millones invertidos por firmas inglesas, y los 8,200 millones colocados por inversionistas nipones.

Pese a esto, las corporaciones británicas aun mantienen su inversión en términos aceptables.

Felix Ronathin, socio general en Lazard Freres & Co., manifestó que las sociedades francesas tienen firmes ambiciones en términos de su dominio mundial. La política industrial francesa, ha creado agrupaciones estratégicas a un largo plazo incluyendo adquisiciones norteamericanas, -tal y como lo están aplicando las Sōgoshōsha-.

Además de esto, hay que agregar que de un total de 65,000 millones de inversiones extranjeras registradas en 1988 para adquirir o establecer operaciones en E.U., casi 16,400 millones de dólares provenían de inversionistas directos y 48,600 millones de dólares fueron reinvertidos por filiales de sociedades extranjeras ubicadas en el mercado norteamericano.

Esto nos hace pensar, que la inversión no necesariamente proviene del exterior para que tenga incidencia en las áreas productivas de E.U., simplemente los montos de reinversión de las firmas extranjeras que ya operan durante años en la economía americana por si solos están influyendo.

En el cuadro 4 se muestra claramente las operaciones de importación y exportación así como los montos por año que hacen las subsidiarias japonesas dentro del mercado norteamericano. (ver apéndice II)

En el caso concreto de las filiales japonesas de grandes consorcios, están incrementando sus operaciones de exportaciones e importaciones con el fin de cubrir la demanda de sus productos así como también incrementar su capacidad productiva en el mismo mercado donde compiten.

Analizando las cifras de este cuadro, se aprecia que del periodo de 1982 a 1987 dentro del rubro de exportaciones, se ha ido acrecentando año tras año, viéndose claramente que Japón no solamente exportaba productos del Sureste de Asia sino que ya lo está haciendo desde los mismos E.U. hacia otros países.

En el renglón de importaciones están marcando una línea ascendente en la demanda de todas aquellas materias primas indispensables para que se complete el ciclo productivo de un bien o servicio. A simple vista, esto podría significar un déficit para las subsidiarias, referente al pago de los derechos de importación y un superávit para la economía de E.U., sin embargo, no es tan sencillo como se ve, puesto que al ingresar aquellas materias primas y equipo para maquilar un producto japonés se le está transformando a la materia prima considerando un valor agregado al producto final que posteriormente competirá con los productos de empresarios norteamericanos.

Estas actividades ya forman parte del mercado norteamericano y tratar de disminuirlas de un momento a otro sería un desfase económico para los Estados Unidos.

De acuerdo a un reporte de la firma Kenneth Leventhal, especialista en el estado real financiero de los inversionistas japoneses en E.U., los capitales nipones han alcanzado alrededor de \$70.7 billones de dólares en los pasados 6 años, 45 % de esta inversión fue colocada en California, Hawaii y Guam.

Los intereses japoneses sobre adquisiciones han mostrado importantes incrementos en el periodo 1985-1990 como se aprecia en el cuadro 5. (ver apéndice II)

En el año de 1985 el monto fue de \$1.86 billones de dólares; para el año de 1986, aumentó a \$ 7.53 billones de DLLs; para 1987 se disparó hasta \$ 12.77; En 1988 llegó la cresta máxima con \$ 16.54 para después tener una desaceleración en 1989 con solo \$ 14.77 billones de Dlls., finalmente a comienzos de los 90's disminuyó a la cantidad de \$ 13.06 billones de dólares.

Con respecto a la inversión directa japonesa en E.U., estimada por el Ministerio de Finanzas de Japón y el instituto económico Japonés, ésta experimentó una expansión importante alcanzando los \$32 billones de dólares en 1989, comenzando su carrera ascendente desde 1986 con \$10 billones de dólares; En 1987 con \$15 billones, y para 1988 aproximadamente \$ 22 billones de dólares tal y como se observa en el cuadro 6. (apéndice III)

Las principales áreas donde se canalizaron estas inversiones fueron el comercio, la banca, la manufactura de artículos con un alto valor agregado, el petróleo, así como otros sectores atractivos para los inversionistas japoneses.

Actualmente, los inversionistas japoneses han disminuido un poco sus inversiones en un 48 % notándose en las compras de bonos estadounidenses.

Michiya Matsukawa, presidente de Nikko Research Center LTD, explica que esto se debe a mayores rendimientos en su país por lo que las firmas encuentran más redituable prestar en estos momentos.

Tan solo, durante los primeros meses de 1990, los inversionistas nipones vendieron una cantidad neta de 8,900 millones

de dólares de acciones y bonos estadounidenses según el Ministerio de Finanzas Japonés.

De igual forma, las cifras dadas a conocer por el Departamento de Comercio de E.U., señalan que hasta Agosto del mismo año, las compras de estos habían caído en un 62.5 %, totalizando 18 mil millones de dólares, suma menor a los 48 000 millones de dólares registrados en 1989.

Por otra parte, debido a los severos recortes aplicados a los fondos federales para nivelar el presupuesto, los Estados de la Unión americana han redobado esfuerzos para atraer nuevos inversionistas tanto extranjeros como nacionales. En Octubre de 1987, 15 de estos estados realizaron distintas misiones diplomáticas en países asiáticos con el fin de promocionar la inversión y el comercio.

Los recortes federales afectaron enormemente programas dirigidos a la infraestructura, el transporte, la salud pública, la vivienda, la educación y otros sectores. En 1988, alrededor de 30 condados de Estados Unidos habían registrado niveles de desempleo del 25 %, y otros 100 más se acercaron al 15 %;

En ese mismo año, las importaciones de automóviles, y refacciones y motores para autos hacia los Estados Unidos tuvieron un déficit de 56 000 millones de dólares; Si en este mismo momento fuesen suspendidas las importaciones en este rubro, la condición de vida de los estadounidenses se deterioraría en un 50 % más.

En Detroit, la inversión japonesa ofreció innumerables empleos a los 8 condados del estado durante 1990, además de establecer empresas, fábricas y laboratorios.

Dentro de la actividad política, los japoneses destinaron en los Estados Unidos grandes recursos en la tarea de Lobbies a lo largo de la década de los 80 's con la finalidad de de-

fender las posiciones y los intereses de sus corporaciones en el mercado norteamericano.

Mediante fuertes sumas de efectivo se contrataron los servicios de los mejores abogados y oficiales de la administración anterior, así como también, a antiguos empleados estadounidenses.

Un ejemplo de esto, fue el sonado caso de las sanciones aplicadas a las corporaciones del Japón, caso concreto el de la firma Toshiba por vender tecnología de submarinos a la desaparecida Unión Soviética.

Gracias al buen manejo político de los lobbistas, combinada con fuertes presiones a clientes norteamericanos se logró que las sanciones fueran reducidas considerablemente.

Por otra parte, las fusiones y adquisiciones como instrumento de introducción a un nuevo mercado, -ya descrito en su momento en el primer capítulo de este trabajo-, se han presentado con mayor frecuencia en el estado de California. (ver apéndice II)

Sobre esta preferencia de los capitales nipones hacia el estado de California, es necesario mencionar los elementos por los cuales han desarrollado sus actividades en esa zona.

Las compañías japonesas han encontrado ventajas comparativas en actividades de valor agregado como lo es la biotecnología, las telecomunicaciones, la computación, etc...

Otros elementos para los inversionistas, han sido la ubicación del estado como un rico mercado, mano de obra especializada, universidades de reconocimiento internacional, y transportación eficiente. Este último punto es importantísimo para toda aquella firma preocupada en tener una excelente red de distribución que haga llegar sin contratiempos sus productos.

Sobre lo anteriormente mencionado, recordemos que forma parte de una de las directrices principales de las Sōgoshōsha al momento que inician y concluyen su proceso productivo.

también las instituciones bancarias japonesas son propietarias de 11 de los bancos más grandes de California, -Jurisdicción más rica y de crecimiento más elevado en el hemisferio occidental-, no obstante, aun no logran competir con los grandes bancos americanos como son el Bank of America, el Security Pacific National Bank, el Wells Fargo Bank y el First Interstate Bank.

Es necesario recalcar que las Sōgoshōsha tienen un área financiera que apoya las actividades de sus distintas empresas, por lo cual, la posesión de considerables cantidades de activos monetarios en California representa una parte del proceso de producción, diferenciándose en la manera en como funcionan los bancos norteamericanos.

De acuerdo a informes de la Reserva Federal, de los 124 mil millones de dólares bancarios de origen extranjero en California, más de 92,000 millones proceden de japoneses.

Esta fuerza financiera se muestra con más detalle en el cuadro 8 donde se observa que de un listado de los 10 principales bancos del mundo por tamaños de activos, siete son de origen japonés. (ver apéndice II)

En este aspecto, los inversionistas japoneses no tienen que estar pensando en la obtención de créditos internacionales, puesto que su área financiera se ha preocupado por tener disponible los capitales necesarios.

Volviendo a los elementos que han sido determinantes en la atracción de capitales extranjeros en California, el estado

cuenta con una partida para la promoción de negocios en la entidad, además de ofrecer apoyo a través de sus oficinas regionales.

La oficina de inversión extranjera se encarga de controlar de forma jurídica el monto y entrada de la (FDI), teniendo plena facultad de sancionar cualquier inversión que esté fuera de requerimientos legales.

Por otro lado, el Departamento de Comercio ha ofrecido a los inversionistas, apoyo de agencias y oficinas gubernamentales, servicios de corredores comerciales, inmobiliarias y compañías de bienes raíces, asesorías para obtener permisos de construcción y uso del suelo, y aceleración de trámites sobre impacto ambiental.

La oficina de Pollution Control Finance Authority emite bonos libres de impuestos ayudando a costear la instalación de equipo de control ambiental para cumplir con los requisitos ambientales californianos.

Es por esto, que cada día las compañías extranjeras se deciden por invertir en California significándoles cercanía a los clientes y reduciendo los costos sobre tráfico de mercancías, documentación y derecho de aduanas.

4.3 Intereses empresariales Nipo-estadounidenses.

Las recientes operaciones entre intereses empresariales y financieros de ambas naciones, concretamente las adquisiciones de compañías estadounidenses por inversionistas japoneses, han sido tratados con tintes alarmistas, manejándose la hipótesis de que Japón está comprando "el alma de América", sin embargo, la presencia de inversión japonesa en Estados Unidos y de este en negocios nipones, no debe apreciarse como una guerra frontal de capitales entre los 2 países, lejos de suceder esto, existen intereses empresariales entre ambos que están en disposición de invertir con su contraparte.

Stephen Cooney, director Internacional de inversiones de la Asociación Nacional de Fabricantes, menciona que la adquisición de la compañía británica Jaguar PIC. por la firma Ford Motor Co. en 1989, mostro el movimiento de la inversión estadounidense.

Tal vez, la disminución de la FDI estadounidense se ha remarcado debido al enorme superávit financiero japonés, aunque la realidad nos indica un intercambio de capitales vía sus transacciones.

Las declaraciones oficiales del gobierno norteamericano de tratar a Japón como un aliado desleal ha pecado de ingenuas y sin fundamento, puesta que conocen perfectamente los intereses industrial-militares y comerciales entre los dos países.

Día a día, los intercambios son cada vez más amplios abarcando sectores como el financiero, el económico, el científico, el cultural, etc...

Ante esto, las disputas económico-comerciales no representan

el gran espectro de relaciones que se dan entre los dos gobiernos.

Los intereses nipo-americanos han traspasado por años las fronteras de sus ciudades participando en infinidad de negocios.

El pasado 27 de Marzo de 1991, el entonces secretario de Comercio de E.U., Robert Mosbacher, anuncio un nuevo programa destinado a ayudar a 20 compañías para participar en el mercado japonés en un largo plazo. Esta política se tomó como una respuesta de Washington hacia Japón que declaró que el elevado déficit comercial de E.U. se debía a la indisposición de las firmas ~~estadounidenses~~ a colocar su producción y arriesgarse en Japón.

Entre otras cosas, el departamento ofrecería información de mercado, así como encuentros con sitios funcionarios e industriales japoneses, recomendaciones en el desarrollo de estrategias, inversión en riesgos compartidos y ayuda en problemas de marcas comerciales, patentes y potenciales compradores.

En la ciudad de Detroit, la fisonomía ha cambiado debido a la presencia de la inversión japonesa; profesionistas y hombres de negocios han sido capaces de cambiar su punto de vista al encontrar elementos en común cuando inician un negocio u ofrecen un servicio conjuntamente con inversionistas japoneses.

La sociedad Americana-Japonesa, Detroit & Windsor realiza reuniones semanales que sirven para promover encuentros con personas de negocios que buscan su contraparte para iniciar proyectos.

La sociedad es de reciente creación, -1 año y medio aproximadamente-, teniendo alrededor de 500 socios.

En los suburbios de la misma ciudad, los hospitales están mostrando gran atención hacia los japoneses; hace poco tiempo el hospital Botsford entregó a los jefes ejecutivos de compañías japonesas folletos bilingües describiendo los servicios de la institución, además de tener proyectado ofrecer otros servicios médicos.

Siguiendo con otro ejemplo, el Banco Industrial de Japón, una de las instituciones bancarias más grandes del mundo, anunció la creación de una subsidiaria americana enfocada a las fusiones y la adquisición de negocios.

Esta nueva división, The Bridgeford Group Inc, será encabezada por el banquero inversionista John A. Herrmann Jr., Director ejecutivo del banco inversionista de la división de Shearson Lehman Brothers.

El nuevo cargo sería el de presidente y jefe ejecutivo con oficinas centrales en Nueva York.

Dentro de este proyecto el Banco central del Japón jugaría un papel clave de financiamiento en tratos de compañías norteamericanas interesadas en corporaciones japonesas y viceversa, con esto se ofrecería una mayor certidumbre y seguridad a los clientes.

Este plan fue aprobado por la reserva Federal de E.U. aclarándose las futuras obligaciones de la subsidiaria al estar bajo leyes norteamericanas.

Las palabras propias del nuevo presidente y jefe ejecutivo de Bridgeford, nos ofrece una rotunda desmistificación de un posible problema de inversión entre los dos países.

"Mr. Herrmann Jr. dice que el ve a su trabajo como una opción más de ofrecer seguridad a largo plazo a los intereses de los clientes del banco, con la fina-

lidad de contactar compañías americanas interesadas en invertir en Japón.

Afirmó también que existe la apreciación en los Estados Unidos de que Japón es un "mercado cerrado", sin embargo, no lo es, puesto que hay un sin fin de negocios que pueden ser realizados." 13

En el caso de las fusiones entre empresas japonesas y americanas, esto ha significado un intercambio de ideas como lo fue la operación entre Ford y la firma Mazda; la primera subcontrató cierta manufactura a favor de la firma japonesa, y aunque se trabajó bajo los requerimientos originales del proyecto, se lograron mejores partes gracias a la técnica de manufactura nipona.

En la industria siderúrgica, las técnicas japonesas de fundición del acero ofrecieron nuevas ideas a los productores estadounidenses. La cooperación en los proyectos está dándose más continuamente para lograr una presencia fuerte en los mercados mundiales. El cuadro 9 enumera una lista de Joint-Venture entre productores de acero de los dos países, los objetivos de los programas y el tipo de inversión.

En el campo de la computación, ambos países han concretado acuerdos para disminuir los gravámenes de los artículos, facilitando los envíos de las computadoras de alta tecnología entre los países industrializados.

Hace poco, la firma Hitachi vendió a Texas Instruments, conocimientos para producir semi-conductores y utilizarlos en un microcircuito de silicio a cambio de información en áreas de programas.

American Telephone & Telegraph, con la ayuda de NBC se ha

propuesto comenzar una nueva línea de productos con alto valor agregado.

Por último, tenemos conocimiento de que la Universidad Estatal de Michigan y The Research Development Corporation de Japón llegaron a un acuerdo de destinar 15 millones de dólares para un programa de investigación sobre micro-organismos capaces de limpiar derrames de petróleo y ciertos desperdicios tóxicos.

El proyecto sería cubierto con una participación del 50 % por The National Science Foundation bajo el auspicio del gobierno japonés y ~~estadounidense~~ estadounidense.

Durante el programa se daría un intercambio entre 5 científicos de cada país. Esta técnica de limpieza ya fue tratada con anterioridad en Alaska, e innumerables científicos manifestaron estar de acuerdo en aplicarla durante y después del pasado conflicto bélico del Golfo Pérsico.

CONCLUSIONES

La evolución histórica de las Sōgoshōsha ha sido posible por factores educativos y culturales propios de la educación japonesa, valores cultivados y fortalecidos a través de los siglos y que han sido transmitidos de generación en generación logrando una homogenización de los intereses particulares y proyectándolos bajo un proyecto nacional plenamente identificado.

Además de la presencia de valores como es la lealtad a la compañía, que de cierta forma encierra la idea del compromiso inherente de dar lo mejor de sí hacia la empresa, y el valor de la disciplina traducida como una dedicación y esfuerzo total de los japoneses en sus puestos de trabajo, tenemos también que las Sōgoshōsha han experimentado un largo proceso de formación industrial; sólo a través del surgimiento de las primeras familias de comerciantes japoneses y el paulatino apoyo del gobierno japonés en colaboración con la iniciativa privada y la aparición durante la década de los 50 S de organismos especializados, cuya tarea consistió en impulsar el comercio exterior de las compañías japonesas, es como fue posible coordinar una política industrial propia.

Esta tarea cuidada y apoyada a lo largo de los años, le dio a Japón excelentes resultados debido a que la planeación se realizó en forma inteligente y con una visión encaminada a la expansión de su comercio exterior vía las compañías generales de comercialización, fortaleciendo a mediano y largo plazo las actividades de éstas en los mercados mundiales.

A la par con este desenvolvimiento industrial en Japón, surge en esa misma década una naciente administración japonesa cuyos

principios fueron conocidos como el sistema Kan-Ban, y cuyas ideas introducirían cambios en la racionalización y organización del trabajo.

La finalidad de la exposición de este sistema en la parte de las conclusiones es ahondar con más detalle cada etapa que lo forma y al mismo tiempo agregarlo como otro elemento clave en la eficacia de las Sōgoshōsha.

Las compañías japonesas también se apoyaron de principios administrativos como lo fue el sistema Kan-Ban.

Taiichi Ohno explica que esto fue posible al seguir dos pilares fundamentales en su sistema.

- a) La producción en el momento justo, y
- b) La Autoactivación.

El primero de ellos se encamina a lograr un sistema de producción de flujo continuo donde fuese posible producir "justo lo que se necesitaba y hacerlo justo a tiempo".

Además integraría las tareas de control de calidad del producto a la de su fabricación, contribuyendo a una asociación de las distintas etapas de la producción y la comercialización.

Otro de los objetivos, era disminuir los costos de producción de la compañía logrando un equilibrio funcional entre las áreas de producción y conseguir al mismo tiempo volúmenes limitados de productos diferenciados sin perder productividad.

Representaba el compromiso de racionalizar las "existencias" de las compañías japonesas para poder competir a niveles internacionales.

El segundo principio denominado "autoactivación" maneja la idea de reorganizar la producción y lograr que el trabajador corrija sus actividades dentro de su área de trabajo.

De ahora en adelante, tendría la responsabilidad de mejorar su actividad dentro del proceso productivo de la compañía; en sí se le inculca al obrero ser óptimo y eficaz.

Otro de los conceptos de cual se auxiliaron las Sōgoshōsha y que está muy relacionado con una nueva forma de re-organizar las tareas laborales de los individuos, es la automatización.

Este concepto funciona como un principio organizador de la producción cuya meta es introducir mecanismos de auto-detención en el centro de las máquinas en caso de mal funcionamiento o fallas mecánicas entre ellas. De esta forma se disminuirían las mermas en la producción.

Con estas aplicaciones, las compañías niponas introducirían tanto dispositivos mecánicos (automatización), como dispositivos de organización (autoactivación) en sus líneas de producción para lograr aumentar su productividad.

Con la introducción de estas nuevas formas de organización del trabajo, las Sōgoshōsha han logrado operar con altos niveles de calidad en sus productos.

Esta técnica de automatización de la producción se refuerza a partir de la aplicación de procedimientos y dispositivos encaminados a controlar los errores disminuyendo los desperdicios.

Algunos de ellos son los siguientes:

A) Sistema de dirección por los ojos.

El sistema "dirección por los ojos" ejerce de forma visual un control de los empleados, los posibles errores, además de dirigir "con los ojos" el desarrollo del proceso de producción.

B) Dispositivo Andón.

La aplicación del Andón o tablero indicador muestra el funcionamiento de la línea así como posibles problemas que pudiesen tener,

esto se percibe a partir de una señalización de colores semejante al funcionamiento de un semáforo.

De esta manera los supervisores pueden otorgar ayuda si se presenta cualquier dificultad en la producción.

C) Dispositivo Poka Yoké

Estos dispositivos se centran en el paro automático de la máquina o proceso cuando se presenta el riesgo de defecto de fabricación.

D) La linealización.

Esta técnica va más allá que los tres anteriores, puesto que aparte de lograr una continuidad en la producción sin interrupciones, también cumple con una exacta sincronización de las actividades de hombres y máquinas en el proceso productivo.

Respecto a la designación de las tareas, la linealización tiende a una práctica de cooperación "informal" de los empleados; en otras palabras, esto significa que un obrero lejos de limitarse a su área de trabajo también tiene la posibilidad de realizar otras actividades ligadas a su actividad principal, funcionando como punto de enlace entre una fase y otra.

De esta forma, los trabajadores de las compañías niponas adquieren una característica plurifuncional y al mismo tiempo experimentan una "desespecialización" por así decirlo.

La práctica de este principio implica tener flexibilidad ante los cambios que va sufriendo la producción y adaptarse a variaciones cualitativas y cuantitativas de la demanda.

Esta flexibilidad ha sido fomentada con la aplicación de unidades de producción tipo U en donde el final de una etapa representa el punto inicial de otra, es decir, hay puntos coincidentes entre dos fases minimizando los "tiempos muertos".

Bajo este tipo de gestión de producción que considera la racionalización inteligente de los recursos humanos, (proyectada hacia una nueva organización de los espacios productivos), y de la maximización de las operaciones por las máquinas automatizadas y de alta tecnología que utilizan las Sōgoshōsha en sus procesos productivos, podría afirmar a reserva de equivocarme que las Sōgoshōsha han revolucionado los procesos productivos llegando a operar como compañías "perfectamente equilibradas".

Esta resultante se traduce en altos niveles de competitividad de sus productos en los mercados internacionales.

Desde una perspectiva global, tal y como las compañías niponas están actuando han considerado también principios de administración y estrategia corporativa, los cuales son una práctica habitual entre ellas.

Cada una de estas directrices ha cubierto por anticipado cada etapa productiva al desarrollar operaciones al exterior.

Estas directrices, que la mayoría de las firmas japonesas aplican se resumen en ocho pasos.

- 1 Negociaciones comerciales.
- 2 Financiera.
- 3 Información.
- 4 Inventario constante.
- 5 Transportación
- 6 Apoderado de otras compañías. (Representación).
- 7 Programadora de la producción.
- 8 Organizadora del desarrollo tecnológico

Todas en conjunto logran un enfoque integral de las variables que tienen incidencia al momento de actuar como compañías mundiales.

Las negociaciones comerciales tienen su importancia porque se encarga de realizar las compras necesarias tanto de las materias primas tan indispensables para el proceso productivo como del futuro aseguramiento de éstas. Con el inventario se lleva una exacta proporción de estos recursos.

La etapa financiera toma en consideración las fluctuaciones de las finanzas internacionales de esta forma las compañías pueden realizar los ajustes pertinentes.

Este tipo de operaciones se complementa con la informática, puesto que a través de la elaboración de infinidad de informes sobre el comportamiento de la economía, las finanzas internacionales, las políticas comerciales de otros países, es como las Sōgoshōsha rediseñan sus estrategias de negocios.

Esta planeación integral no deja de lado las etapas ligadas a la programación, la organizadora del desarrollo y el apoderado de otras compañías; las tres se enfocan a planear proyectos de inversión, desarrollo y apoyo hacia otras compañías auxiliándose de las anteriores directrices.

Finalmente, la transportación inserta la importancia que tiene el transporte en las cuestiones comerciales a nivel internacional.

A la par con esta práctica de planeación tenemos que el papel del sistema educativo japonés ha sido importante, porque ha hecho hincapié en la armonía del grupo y esto se ha reflejado en una ética del trabajo en equipo.

Además otorga un lugar muy especial a la utilización del talento humano; en el caso de la sociedad japonesa este valor se centra en tres principios conocidos como TEN ZAI, DYINZAI Y CHEZAI).

Todos en conjunto encierran la idea de que las personas deben

realizar las actividades de su vida diaria con responsabilidad y de forma objetiva apoyandose en la creatividad y el talento que posee cada individuo.

Así, los japoneses desarrollan a lo largo de su vida ciertas pautas encaminadas a la superación personal tanto en la escuela como en sus centros de trabajo.

Esta idea de esforzarse y dar lo mejor de sí, se encuentra claramente ejemplificado con la frase japonesa GAMBATE cuya esencia es "Haz tu mejor esfuerzo y consigue el éxito".

En el plano corporativo, a los profesionistas japoneses se les impulsa, motiva y capacita continuamente para ser mejores.

Esta preparación intelectual se extiende más allá de lo que representa el sistema escolar continuando aún en la empresa.

En ciertos casos, la preparación se realiza "en el lugar de trabajo" basandose en una rotación de los empleados en puestos que al principio son muy parecidos, su meta es adquirir conocimientos prácticos y habilidades diferentes pero ligadas entre sí.

En otro caso, la formación se puede ejecutar "fuera de la planta" aunque impartida por la misma empresa.

Normalmente existen diferencias en el tiempo que tarda el proceso de preparación llegando a variar según las necesidades de la compañía.

En suma, tenemos un continuo proceso de intelectualización de los cuadros profesionales de las Sōgoshōsha, y es lo que Benjamín Obriat en su trabajo "pensar al revés" da por llamar "mercados internos de trabajo". En otras palabras, significa la rotación y cobertura de puestos a distintos niveles al interior de la compañía por el personal que contratan.

Esta línea continua de preparación de los cuadros de la empresa se ve fortalecida por las practicas del "empleo de por vida" y el "salario a la antigüedad". Ambos funcionan como mecanismos que garantizan la permanencia del empleado en la compañía, por tal motivo, la firma programa una inversión a largo plazo de sus empleados teniendo la seguridad de que dicha canalización de recursos serán recuperados a través del buen desempeño de ellos.

La preparación del personal y la continua inversión hacia los recursos humanos en las Sōgoshōsha es otro factor explicativo del enorme grado de intelectualización que detentan los ejecutivos japoneses y de su desempeño perfecto y eficaz al tener una mentalidad triunfadora.

Una de las posibles enseñanzas para los empresarios mexicanos podría ser el desarrollar esta mentalidad en sus áreas de trabajo, enfatizando una conducta positiva con objetivos específicos de lo que se desea alcanzar, es decir, dar lo mejor de nuestro esfuerzo apoyado con programas de incentivos y de especialización.

El abrir una jornada laboral sin ambición no nos lleva a nada provechoso por lo que es imperioso pensar en un crecimiento personal e intelectual día a día. Es dar el extra en toda actividad, puesto que todo está al alcance de la mano y la inteligencia.

Concluyendo parcialmente, tenemos que el buen desempeño de las compañías japonesas se ha favorecido por principios culturales, la aplicación de principios administrativos innovadores y una mentalidad triunfadora que se filtra a todos los niveles de la sociedad japonesa.

En la esfera del comercio internacional, las Sōgoshōsha han aplicado lo antes descrito superando obstáculos como son los proteccionismos comerciales o las variaciones de la economía mundial y han cambiado los ambientes a términos favorables hacia ellas.

La capacidad comercial de las Sōgoshōsha también se ha sustentado en la aplicación de conceptos estratégicos dentro de su estructura como compañía internacional.

Estas estrategias corporativas se resumen a 4:

- 1) La Ingeniería del valor.
- 2) El análisis del valor.
- 3) Los factores claves de éxito.
- 4) Los grados estratégicos de libertad.

Los cuatro tienen que manejarse bajo un programa de estrategia corporativa cuyo objetivo sea fortalecer las fuerzas de la compañía.

La ingeniería y el análisis del valor manejan el control del diseño, los costos y la calidad de los productos con la finalidad de que sean atractivos y tengan ventajas comparativas con la competencia.

Los factores clave de éxito tienen una función similar al apoyar los puntos específicos del proceso productivo de la compañía logrando una diferencia frente a la competencia, o en ciertos casos fortalecer uno o dos etapas de la manufactura de un producto.

Esta superioridad también puede ubicarse en la aplicación de tecnología de punta en el proceso productivo o en la cobertura óptima de un servicio.

Debido a que en la actualidad las compañías compiten en for-

ma más agresiva, es necesario revisar continuamente la actualidad de los productos en un mercado, por tal motivo, el estratega de la compañía debe identificar el momento preciso para introducir mejoras funcionales al producto a través del concepto Grado estratégico de libertad (GEL).

Acompañado de estos principios, que al ser utilizados como herramientas para un fortalecimiento comercial de la compañía, el ejecutivo responsable de la toma de decisiones se auxilia de otro más denominado como "triángulo estratégico", éste considerara tres elementos en el funcionamiento óptimo de la empresa.

La corporación, la competencia y los clientes son los elementos constitutivos de este enfoque estratégico; ahora, recalquemos que la corporación tiene como función primordial la satisfacción de los clientes y es bajo este principio que las Sōgoshōsha actúan ~~no~~ sin antes considerar a los otros dos elementos.

Cuando se inicia un minucioso estudio de las fuerzas de la competencia y sus limitantes, se tiene ventajas en términos de manejo de información sobre las actividades de las compañías competidoras, a lo cual las Sōgoshōsha logran moverse con cierto margen sabiendo el tiempo de actuar y el momento de retirarse ~~no~~ sin antes haber consolidado sus posiciones y colocado sus productos en los mercados.

El acceso y preferencia de los productos de las compañías japonesas también se planean a partir de estudios de las conductas de los clientes a través de los diversos mercados donde están colocados, ~~no~~ sin antes hacer la aclaración que la calidad de estos ha sido una tarjeta de presentación muy fuerte.

Dentro del enfoque del triángulo estratégico, la persona que actúe como estratega debe poseer el talento de equilibrar los tres elementos auxiliándose del análisis y la creatividad para aportar ideas nuevas e innovadoras.

Su actitud debe de poner en cuestionamiento continuamente al Statu Quo o como lo identificaría Benjamin Coriat, la ejecución de "pensar al revés" con la finalidad de modificar estructuras establecidas y producir ideas y conceptos prácticos.

Tal vez, esta práctica mental no ha sido apoyada en México en su totalidad como se ha desarrollado en este trabajo, por tal motivo se debería tomar conciencia de utilizarla como una herramienta de creación de ideas innovadoras bajo un programa productivo con objetivos de mediano y largo plazo.

Este tipo de programas o proyectos tendría que ser dirigidos por personas cuya capacidad tenga la creatividad y el talento de encontrar soluciones prácticas.

Dentro del proceso productivo, sería un gran auxiliar para unir los cuadros que piensan y diseñan los planes a los cuadros que ejecutan las acciones.

Sin embargo, la realidad en México es diferente pues adolece de verdaderos programas económicos que consideren elementos de estrategia y de pensar bajo un enfoque diferente.

A riesgo de generalizar, no negamos que en ciertos sectores empresariales si toman en cuenta cada uno de los elementos de estrategia corporativa y de administración de la producción, sin embargo, si lo vemos como una tarea de coordinación a nivel nación, no existe, por lo cual, concluyendo de forma parcial, se podría afirmar que de acuerdo a las circunstancias socio-económicas del país actuales se necesita de un esfuer-

zo especial por parte de todas las autoridades a fin de lograr una estrategia económica nacional.

Mi propuesta sería planear programas cuyos objetivos estarían encaminados a buscar en un largo plazo una política industrial nacional en donde se comprometieran verdaderamente los representantes del gobierno, de la iniciativa privada y los responsables de cada organismo especializado en comercio.

Como segundo paso, se tendría que intensificar la preparación de los cuadros profesionales a nivel empresas y paulatinamente integrar aquellas personas con cualidades de "artesanos manuales" cuya función analítica y práctica sería el de modificar las funciones de un producto para lograr un mejor funcionamiento. Tan solo, hagamos memoria de la infinidad de personas que a través de su creatividad llegan a modificar o crear nuevos productos o mejoran las refacciones de una maquinaria extranjera. Aquí está la clave de un desarrollo creativo en la producción lo que falta es un total apoyo a estos talentos olvidados o desligados de un proceso productivo.

Ligando a estos "artesanos manuales" con los grupos de ejecutivos que tienen una responsabilidad en la toma de decisiones, obtendríamos una estrecha comunicación teniendo como consecuencia una continuidad en nuestro proyecto.

Posteriormente, se tendría que efectuar una evaluación para identificar los posibles obstáculos, problemas a nivel laboral o económico y errores de coordinación de los distintas áreas, para corregir a tiempo el proceso productivo, rediseñando los objetivos y lograr una verdadera coordinación y concatenación de los elementos.

No olvidemos que la responsabilidad que tendrían los altos ejecutivos o jefes de área sería el de actuar como verdaderos líderes, desarrollando un pensamiento estratégico en forma natural, es decir, como un estimulante para esforzarse y realizar sus actividades con una actitud emprendedora y eficaz.

Estos líderes también deben hacer uso del análisis y la imaginación al momento de diseñar programas y aplicar políticas gerenciales, en ellos recaería la tarea de manejar información comercial sobre los mercados donde se actúa, el comportamiento de la competencia, las posiciones comerciales de futuros socios, así como el de analizar diagnósticos y estudios económicos para adelantarse a situaciones comerciales futuras.

Como ejemplo de esta tarea sistemática y ordenada en el funcionamiento de una empresa tenemos el ejemplo de las Sōgoshōsha que día a día están incrementando su participación en los mercados mundiales, no solo a partir de la inversión de sus capitales, sino que ahora están utilizando el mecanismo Joint-Venture como una herramienta para abrir mercados y participar en proyectos de fusión con otras compañías extranjeras.

Podríamos afirmar que en la década de los 80'S se intensifico más este tipo de operaciones entre empresas japonesas y estadounidenses identificándose plenamente los intereses empresariales de ambas partes.

Estos acuerdos tienen objetivos muy bien definidos de compartir riesgos y funcionar como compañías mundiales.

Como vemos, en la mayoría de los casos persiguen comple-

mentar su producción como parte de un enfoque estratégico para elevar sus mercados e instalaciones de producción.

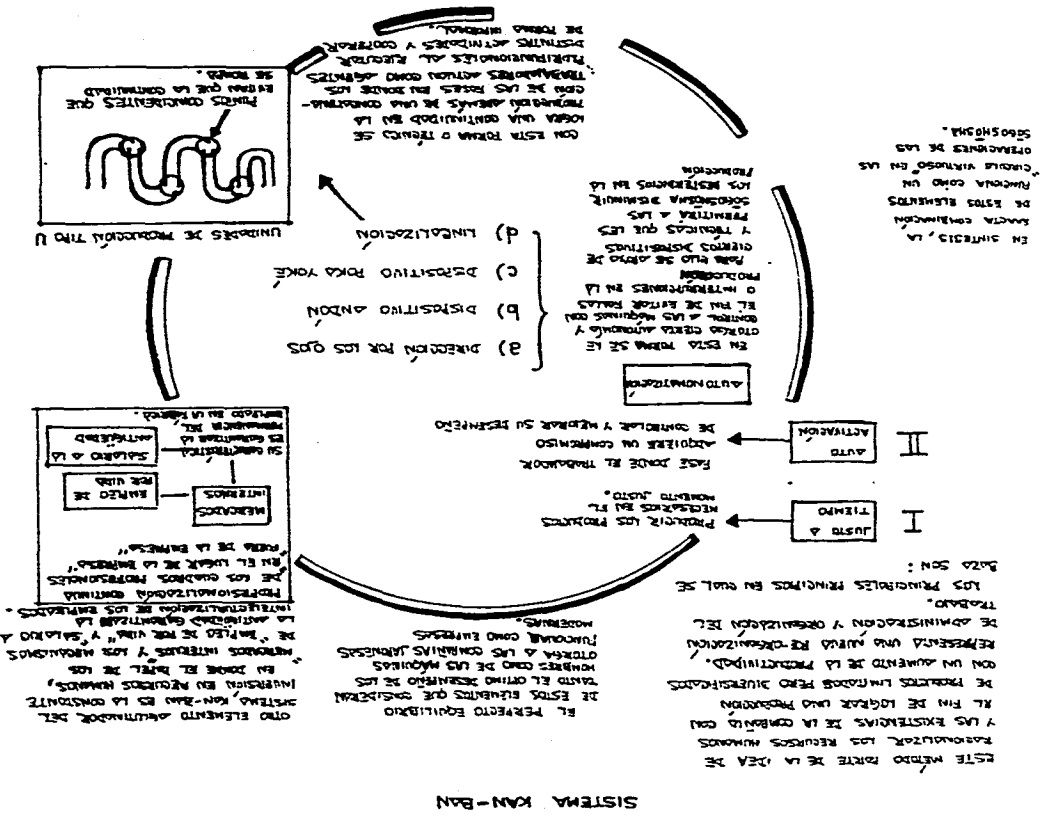
A partir de este enfoque diferente, los grupos empresariales mexicanos tendrían que reforzar e intensificar sus posiciones estratégicas en los diferentes mercados donde actúan auxiliándose cada día de personas mejor preparadas y con capacidades de tomar decisiones apoyadas en la interpretación oportuna y eficaz de la información.

La culminación de los proyectos a nivel empresa tienen que seguirse de forma flexible, entendida esta como la capacidad de los cuadros ejecutivos de poder actuar ante situaciones locales y externas cambiantes. Solo así se podrá superar posibles obstáculos y preparar políticas a futuro en operaciones de comercialización y de inversión.

La capacidad de pensar en forma estratégica apoyándose en una base de datos y lograr utilizarla a beneficio de los objetivos de la empresa representa el primer paso para desarrollar una nueva cultura de organización dentro de los ámbitos de la empresa mexicana.

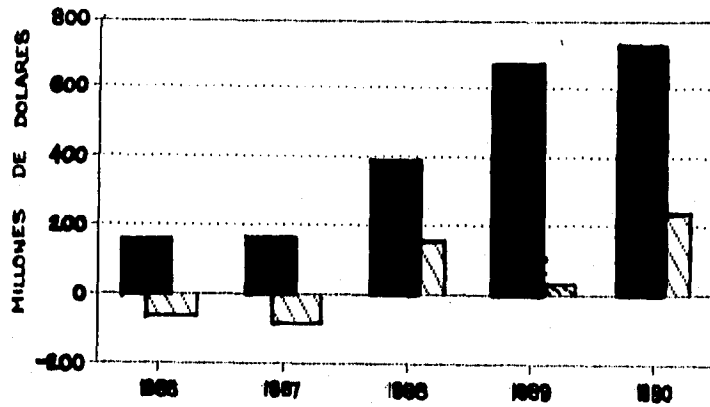
Con esto no estamos negando el camino exitoso que ciertas compañías mexicanas han logrado consolidar pero lejos de tomar una actitud triunfalista debemos trabajar cada día con el único objetivo de respaldarlas e incrementar el número de empresas mexicanas que compiten en mercados internacionales enmarcadas en un proyecto industrial propio.

APENDICE 1





APENDICE II

CUADRO COMPARATIVO DE MONTOS DE CAPITALES INVERTIDOS
POR COMPAÑIAS JAPONESAS Y COMPAÑIAS ESTADOUNIDENSES EN
MALASIA DURANTE EL PERIODO (1986-1990)

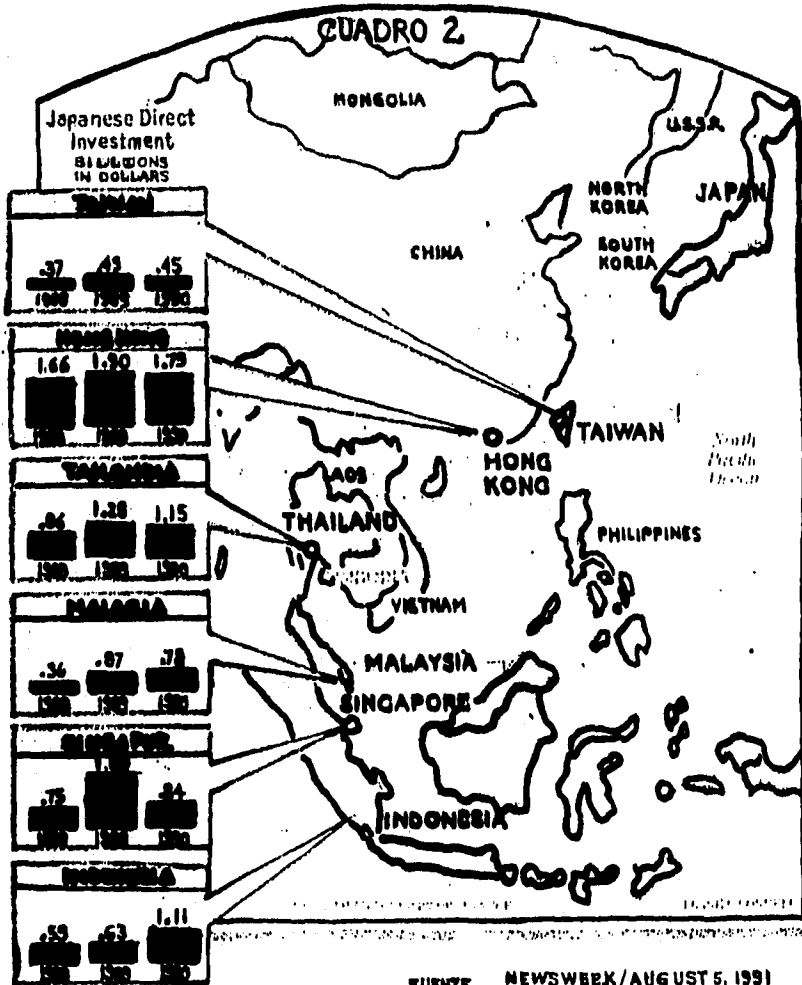


Cuadro 1.

Fuente Newsweek. 5 Agosto 1991. p. 18

-  INVERSION DE CAPITALES POR COMPAÑIAS JAPONESAS.
-  INVERSION DE CAPITALES POR COMPAÑIAS NORTEAMERICANAS.

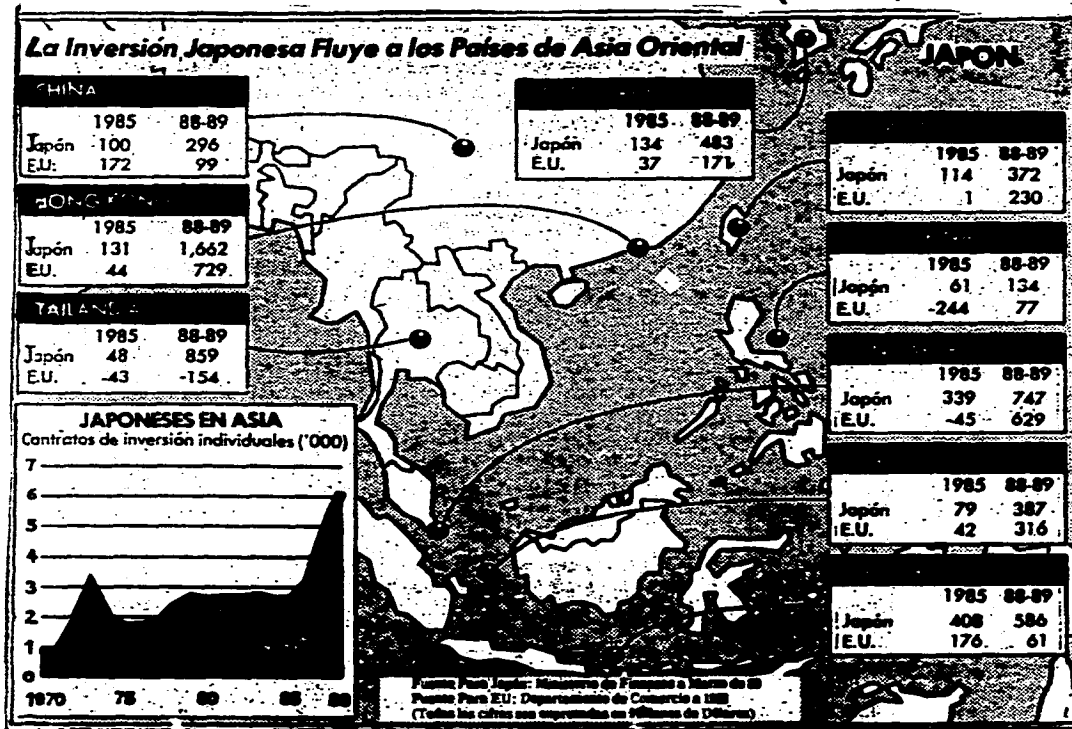
PRESENCIA FINANCIERA DE CAPITALES JAPONESES EN LA REGION DEL SURESTE ASIATICO. PERIODO (1988-1990)



FUENTE: NEWSWEEK/AUGUST 5, 1991
p.18

CUADRO 3

PARTICIPACION REAL DE CAPITALES POR COMPAÑIAS JAPONESES Y NORTeamERICANAS EN LA REGION DEL SURESTE ASIATICO. PERIODO (1985-1989)



FUENTE EXCELSIOR 13 Febrero 1990 p.1-f

MONTO DE REINVERSION DE SUBSIDIARIAS JAPONESAS
CON OPERACIONES EN EL MERCADO NORTEAMERICANO.

PERIODO (82-87) EXPORTACION/IMPORTACION.

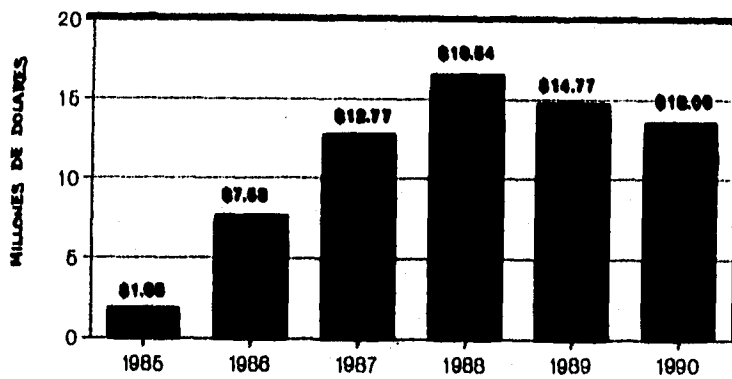
CUADRO 4

	OPERACIONES DE EXPORTACION POR SUBSIDIARIAS JAPONESAS EN E.E.U.U.		OPERACIONES DE IMPORTACION POR SUBSIDIARIAS JAPONESAS EN E.E.U.U.	
1982	21,514	MILLONES DE DOLARES	35,901	MILLONES DE DOLARES
1983	22,816		36,568	
1984	22,655		47,275	
1985	22,715		58,102	
1986	22,693		63,724	
1987	20,838		71,092	

FUENTE : JOURNAL OF JAPANESE TRADE & INDUSTRY
Nº 6 , VOLUMEN 9, 1990, P.16

ADQUISICIONES DE PLANTAS PRODUCTIVAS
NORTEAMERICANAS POR COMPAÑIAS JAPONESAS
EN E.E.U.U.

MONTOS PERIODO (1985-1990)



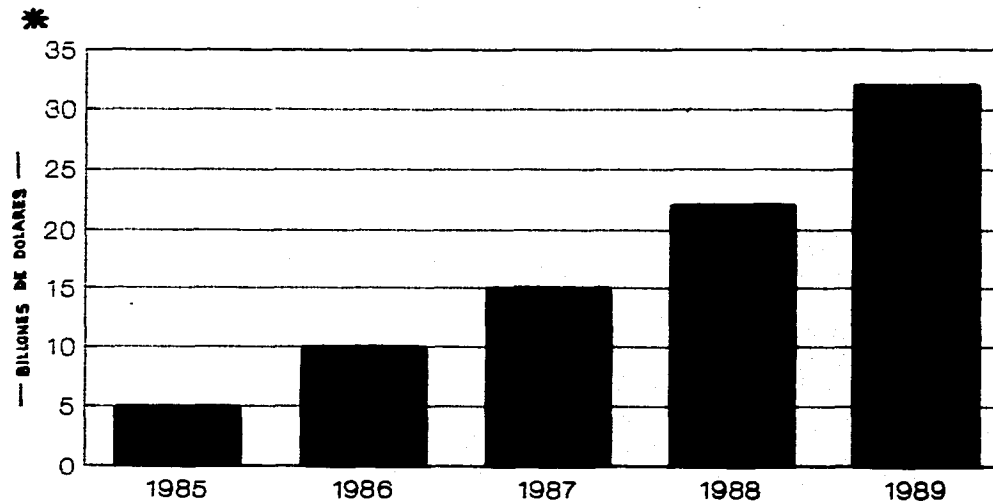
CUADRO 5

FUENTE THE WALL STREET JOURNAL
30 NOVIEMBRE 1990/p.A-2

CUADRO 6

EXPANSION DE LA INVERSION DIRECTA JAPONESA
DURANTE EL PERIODO (1985-1989).

INVERSION JAPONESA EN E.E.U.U.



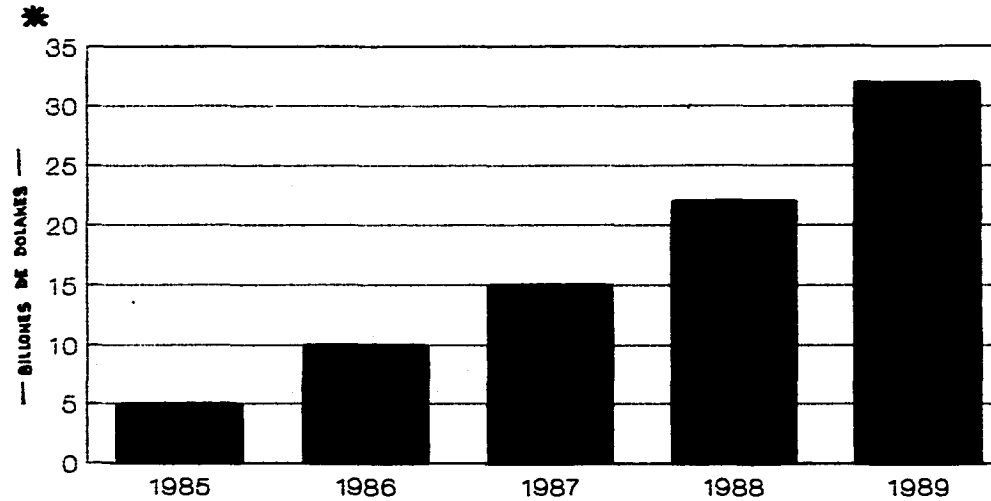
FUENTE WASHINGTON POST
20 DE MARZO DE 1991 PÁG A-10

* ESTIMACIONES HECHAS POR EL MINISTERIO DE
FINANZAS DE JAPÓN Y EL
INSTITUTO ESTADÍSTICO JAPONÉS

CUADRO 6

EXPANSION DE LA INVERSION DIRECTA JAPONESA
DURANTE EL PERIODO (1985-1989).

INVERSION JAPONESA EN E.E.U.U.

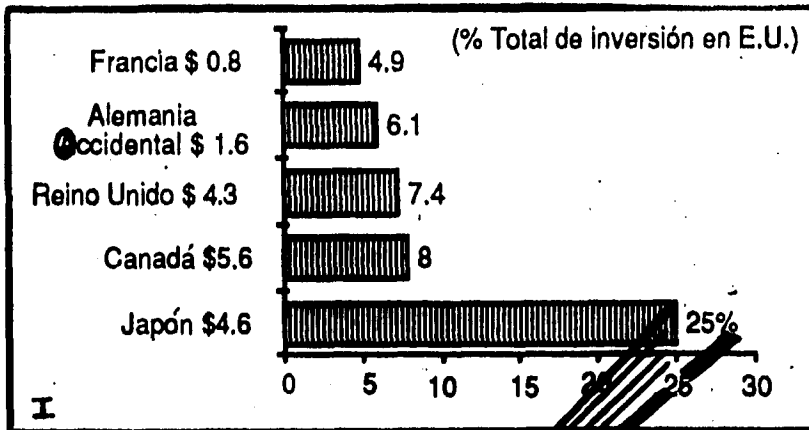


FUENTE WASHINGTON POST
28 DE MARZO DE 1991 PÁG A-10

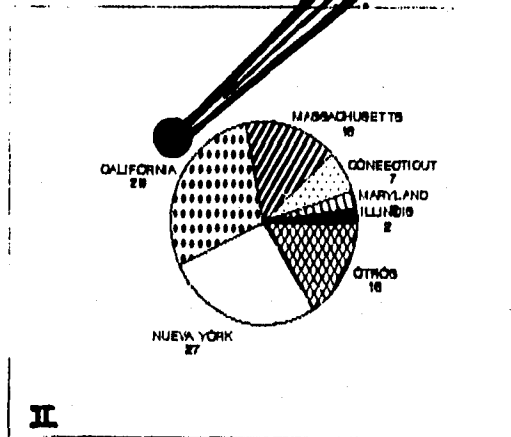
* ESTIMACIONES HECHAS POR EL MINISTERIO DE
AFEROS DE JAPÓN Y EL
INSTITUTO ECONÓMICO JAPONÉS

INVERSION DIRECTA JAPONESA, MONTO COMPARATIVO POR PAISES EN EL ESTADO DE CALIFORNIA

CUADRO 7



CALIFORNIA : PORCENTAJE DE PREFERENCIA EN OPERACIONES DE INVERSION JAPONESA POR ESTADOS (E.E.U.U)



I FUENTE : EL FINANCIERO
29 ENERO 1991
P. 41

II FUENTE : EL FINANCIERO
29 ENERO 1991
P. 41

CUADRO 8

PRINCIPALES BANCOS DEL MUNDO POR TAMAÑO DE ACTIVOS (1970-1990)

(POSICION MUNDIAL DE LA FUERZA FINANCIERA JAPONESA A TRAVÉS DEL BINOMIO BANCA-
COMPAÑÍAS)

INSTITUCION (1970)		PAIS	INSTITUCION (1990)		PAIS
1	BANK OF AMERICA	E.E.U.U	DAI-ICHI KANGYO		JAPON
2	CITICORP	E.E.U.U	MITSUBISHI BANK		JAPON
3	CHASE MANHATTAN	E.E.U.U	SUMITOMO BANK		JAPON
4	BARCLAYS	INGLATERRA	NETSUJI TAIYO KOBE BANK		JAPON
5	MANUFACTURERS HANGLER	E.E.U.U	SANWA BANK		JAPON
6	P. MORGAN	E.E.U.U	FUJI BANK		JAPON
7	NATIONAL WESTBUNSTER	INGLATERRA	CREDIT AGRICOLE		FRANCIA
8	FIRST INTERSTATE	E.E.U.U	BANQUE NATIONALE DE PARIS		FRANCIA
9	BANCO NAZIONALE DI LAVORO	ITALIA	INDUSTRIAL BANK DE JAPON		JAPON
10	CHEMICAL N.Y.	E.E.U.U	CREDIT LYONNAIS		FRANCIA

101

FUENTE EXCELSIOR
25 ENERO 1990 P.5,10
CC. JAN '90

CUADRO 9

PROYECTOS JAPONESES DE FUSION CON EMPRESAS PRODUCTORAS DE ACERO NORTEAMERICANAS UBICADAS EN E.E.U.U. (PARTICIPACION DE ACCIONES Y PORCENTAJE).

NOMBRE DE LAS COMPAÑIAS	TIPO DE OPERACION	PARTICIPACION - PORCENTAJE	UBICACION GEOGRAFICA	TIEMPO DE OPERACION DEL CIERRE DE LA OPERACION
NIPPON STEEL	JOINT	1 60 (4%)	INDIANA	FIN DE 1983
INLAND STEEL INDUSTRY	VENTURE	2 ? (50%)	INDIANA	PRIMERA 1984
NIPPON KOKAN NATIONAL STANDARD	PARTICIPACION DE CAPITAL	1 250 (50%) MIL DLS	MICHIGAN ILLINOIS INDIANA	VERANO 1984
KAWASAKI STEEL ARMCO	JOINT VENTURE	1 350 (40%) MIL DLS	OHIO KENTUCKY	PRIMERA 1983
SUMITOMO METAL INDUSTRIES LTV	JOINT VENTURE	2 (50%)	OHIO	ENERO 86 - FIN DE 1980
KOBE STEEL VSSX	JOINT VENTURE	? (50%)	OHIO	FEBRERO 1983
NISSHIN STEEL WHEELING-PITTSBURGH	JOINT VENTURE	1 6.7 (67%)	WEST VIRGINIA	ABRIL 1988

FUENTE : JOURNAL OF JAPANESE TRADE & INDUSTRY
Nº 2 , 1980 . P. 23

NOTA ACLARATORIA : EL CIERRE DE LAS OPERACIONES ESTA BAJO RESERVA DE ACTUALIZAR LOS DATOS A PARTIR DE FUENTES DE LA INDUSTRIA ACERA DE JAPON Y ESTADOS UNIDOS.

NOTAS

1 "El fenómeno japonés de las Sōgosōsha" by José Luis Robles Glenn

EXPANSION, 30 Mayo 1979, pag. 46

2 "Las Sōgosōsha y la economía japonesa"

Nishioka, Shigeki, Asia Anuario/Centro de estudios Afroasiáticos., Numero 4, México, 1976, pag. 147

3 Op. Cit., Robles Glenn Luis, pag. 48

4 Pucik, Vladimir, "Americans managers, Japanese Bosses", Journal of Japanese Trade and Industry, N° 6, 1990, pag 43

5 Takamiya, Susumu, Japan's emerging multinationals. An International comparison of policies and practices, Ed. Keith Thurley, Tokio, 1985, pag. 49

6 "Japón más que duplicó sus compras de empresas de E.U. en 1988"

EXCELSIOR. México, 13 Enero 1989, pag. 8

7 Wolferen, Karel Van, The Enigma of Japanese power.

"Power in the guise of culture", Ed M^{BC} Millan, London, 1989, Cap. 10., pag. 245

8 Op. Cit., wolferen, Karel Van, pag. 250

9 Op. Cit., Wolferen, Karel Van, pag. 265

10 "Japonización de la empresa mexicana. ¿Hacia una nueva cultura organizacional?."

EL FINANCIERO. México, 21 Enero 1991, pag. 62

11 Onmae, Kenichi, La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios., Ed. Mc Graw-Hill, México, 1983, pag. 25

NOTAS

12 "Sayonara América" by Bill Powell,

Newsweek. Agosto 5, 1991, pag 15

13 "Japanese banks forms U.S. unit for Mergers"

NEW YORK TIMES. 7 Septiembre, 1990, pag C-2

CRONOLOGIA

- (1571) Comienzo de Nagasaki como principal puerto de comercio exterior.
- (1590) Destrucción de la familia Hojo de Odawara en el Kanto; establecimiento de Tokugawa Ieyasu en Edo, como señor de los Kanto.
- (1572) Invasión de Corea, comienzo de actividades misioneras por franciscanos españoles.
- (1600-1667) Período Tokugawa.
- (1609) Establecimiento del puerto comercial holandés en Hirado.
- (1613) Establecimiento del puerto comercial inglés en Hirado.
- (1616) Muerte de Ieyasu.
- (1623-1651) Shogunado de Iemitsu.
- (1623) Los ingleses abandonan su puerto comercial en Hirado.
- (1636) Prohibición a los japoneses de salir al exterior.
- (1639) Inicio de la política de "País cerrado" (Sakoku).
- (1641) Transferencia de los comerciantes holandeses de Hirado a Deshima, en el puerto de Nagasaki.
- (1651-1680) Shogunado de Ietsuna.
- (1720) Relajación de la prohibición de importar libros de Occidente.
- (1770) Mitsui Takadoshi inicia el comercio de vestidos.
- (1769-1793) Supremacía de Matsudaira Sadanobu.
- (1837) Visita del navío norteamericano Morrison a las bahías de Edo y Nagasaki.
- (1846) Visita del Comodoro norteamericano Piddle a Uraga.
- (1853) Llegada del Comodoro Matthew C. Perry a Uraga.

(1854) Aplicación de la política de "país abierto" (Kaikoku).

(1858-1860) Supremacía de Li Haosuke.

(1858) Tratado comercial entre Japón y Estados Unidos. (Primer consul general Townsend Harris, 29 Julio).

(1860) Primera embajada a E.E.U.U.

(1865) Ratificación imperial de los tratados extranjeros.

(1867) Entronización de Mutsuhito (Meiyi).

(1868-1912) Periodo Meiyi.

(1868) Establecimiento de Tokio (Edo) como nueva capital, (26 Noviembre); 1 de Enero, apertura de Kobe y Osaka al comercio exterior.

(1870) Mitsui Takatomi, una de las grandes familias japonesas dedicadas al comercio inicia operaciones en el exterior.

(1872) Inauguración del ferrocarril entre Tokio y Yokohama.

(1876) Se funda la primer compañía japonesa dedicada al fomento del comercio exterior como medida para disminuir la participación de compañías extranjeras en Japón.

(1877) Fundación de la Universidad de Tokio, (Reorganizada en 1886 como Universidad Imperial de Tokio).

(1882) Fundación del Banco de Japón (10 de Octubre).

(1889) 11 Febrero, Promulgación de la constitución.

(1892) La sōgoshōsha Nijon Menka establece operaciones en Osaka.

(1894) 16 Julio, Tratado de Aoki-Kimberley para abolir la extraterritorialidad británica en 1899.

Las compañías Mitsui Bussan y Mitsubishi comienzan a participar en el comercio del Hierro.

(1897) 29 Marzo, adopción del patrón oro.

(1908) Las sōgoshōshas aumentan sus intercambios comerciales con las naciones extranjeras.

(1911) Fin de las restricciones extranjeras a las tarifas.

(1912) Muerte del emperador Meiyi y ascenso de su hijo Yoshihito.

(1912-1926) Periodo Taisho.

(1921) Marzo-Septiembre, Viaje del príncipe heredero Hiroito a Europa.

(1925) 5 Mayo, adopción del sufragio universal varonil.

(1926) Muerte del emperador Taisho y entronización de Hiroito.

(1926-1927) Periodo Showa.

(1928) 20 Febrero, Primera elección general de acuerdo con el sufragio varonil universal.

(1931) 14 Abril, se abandona el patrón oro.

(1937-1943) Las quince sōgoshōshas más importantes de Japón alcanzan a controlar el 70 % de las exportaciones e importaciones del país.

(1939) 1 Septiembre, estalla la segunda guerra mundial en Europa.

(1941) 1 Agosto, sistema de licencia norteamericana para los envíos de petróleo al Japón.

(1941) 7 Diciembre, ataque japonés a Pearl Harbor.

(1945) 6, 9 agosto, bombardeos atómicos a Hiroshima y Nagasaki.

(1945-1964) La producción de las compañías japonesas se bazan en una labor intensiva con la aplicación de herramientas eléctricas no sofisticadas.

(1946) El emperador niega su propia divinidad.

(1947) 3 Julio, La administración de la ocupación marítima ordena la separación de Mitsui Bussan y Mitsubishi Shōdyi de sus respectivos Zaibatsus.

(1949) Se crea el Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI).

(1951) 8 septiembre, firma del tratado de paz con 48 naciones y tratado de seguridad con los Estados Unidos signado en San Francisco.

- (1952) 29 febrero, firma de un acuerdo administrativo sobre las condiciones de las bases norteamericanas en Japón.
- (1955) 10 Septiembre, Japón ingresa al GAIT.
- (1956) 12 Diciembre, Japón es admitido en las Naciones Unidas.
- (1957) 25 Febrero, Se firma un tratado de comercio con la Unión Soviética.
- (1960) 19 Enero, se firma el tratado de seguridad mutua y Cooperación con Estados Unidos.
- (1961) 2-4 Noviembre, primera reunión en Hakone del Comité norteamericano-japonés sobre comercio y economía.
- (1964) 28 Abril, Japón es admitido en la OCDE, (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico).
- (1965-1971) Japón dirige su producción basado en un conocimiento medio intensivo en bienes durables de consumo.
- (1966) 22 Agosto, se instituye el banco de Desarrollo Asiático.
- (1970) 23 Junio, finaliza el término de 10 años del Tratado de seguridad japonés-norteamericano.
- (1971) Japón acepta formalmente nuevas cuotas "voluntarias" a los textiles, (15 Octubre).
- (1972) 8 Septiembre, Creación de la Fundación Japón.
- (1973) 13-17 Febrero, revaluación del Yen por 16.53 %, en alza contra el dólar.
- (1975) 2-13 Octubre, el emperador Hiroito y su esposa visitan E.E.U.U.
- (1976) 24 Mayo, Ratificación del tratado de no proliferación nuclear, (firmado en febrero de 1970).
- (1978) 18 Octubre, caída del dólar a 175.5 contra 1 yen, antes de subir a más de 200.
- (1979) 8 Junio, aumento del 30 % en los precios del petróleo.
- (1982) Estados Unidos presiona a Japón para que asuma mayor responsabilidad en la seguridad del pacífico.

(1985) Nakasone se reúne en California con el presidente de E.E.U.U. para discutir la apertura de los mercados japoneses a los artículos estadounidenses, (2 Enero).

Washington acuerda con las principales naciones industrializadas un dólar barato y la revaluación del Yen con el "Acuerdo Plaza".

(1987) Compañías industriales e instituciones financieras japonesas participan en un total de 94 operaciones de adquisiciones en E.E.U.U.

(1988) 23 Agosto, El presidente Ronald Reagan signa la Omnibus Trade and Competitiveness Act of 1988 con la finalidad de frenar prácticas comerciales de socios desleales.

Las adquisiciones de empresas americanas por firmas japonesas alcanzan 130 operaciones.

Alrededor de 30 condados de Estados Unidos llegan a registrar niveles de desempleo del 25 %.

Enero, Sony Corporation adquiere una participación accionaria de CBS por un monto de 2 billones de dólares.

Mayo, la firma japonesa Bridgestone adquiere una participación accionaria de la empresa llantera Firestone Tire al cubrir un monto de \$ 2.65 billones.

(1989) Julio, El Comité de Medios y Arbitrios adopta un paquete de medidas tributarias para retener ganancias de capital a extranjeros propietarios de un 10 % del total de acciones de una compañía americana.

Noviembre, la firma Sony adquiere acciones de la firma americana Columbia Picture por un monto de \$ 3.41 billones de dólares.

Ford Motor Company adquiere un porcentaje accionario de Jaguar PIC Británica.

(1990) Una cantidad neta de 8,900 millones de dólares de acciones y bonos estadounidenses son vendidos por inversionistas japoneses.

Mayo, Mitsubishi Electric acuerda con M.C.A. pagar \$ 6.59 billones de dólares por una parte directiva de los negocios de la compañía americana.

Agosto, El departamento de Comercio de Estados Unidos reportó que las ventas de bonos estadounidenses cayó en un 62.5 %.

28 Noviembre, Matsushita Electric acuerda con H.C.A. pagar \$ 6.59 billones de dólares por una parte directiva de los negocios de la empresa norteamericana.

6 Diciembre, Japón y la CEE acuerdan en Bruselas una reforma agrícola-comercial para recortar el papel de los subsidios.

(1991) 30 Enero, Japón se convierte en el principal adquirente de corporaciones americanas al registrar 179 operaciones.

27 Marzo, El secretario de Comercio Robert A. Mosbacher, anuncia un programa para apoyar las compañías americanas y tener mayor participación en el mercado japonés.

La Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo, (OCDE) reportó datos sobre el bloque asiático donde estima que tendrá un mayor crecimiento económico que la CEE y Estados Unidos.

La directiva de Chrysler Corporation entabló pláticas con la dirección de Mitsubishi Motors Company con el interés de fusionar, la unidad de Diamond-Star Motors que opera en Normal, Illinois.

BIBLIOGRAFIA

Aroensen, Peter. The Japanese competition phase 2. Centre for Japanese studies, University of Michigan, 1987, 124 pp.

Coriat, Benjamin. Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo XXI editores, México, 1992, 162 pp.

Cusminsky, Rosa. Mitos y realidades de la declinación de Estados Unidos. Centro de investigación sobre Estados Unidos de América, (CIESA), Editor, UNAM, México, 1992, 180 pp.

Deanne, Julius, S. Global companies and public policy. The growing challenge of foreign direct investment. Royal Institute of international affairs, Editor, Londres, 1990, 126 pp.

Department of Commerce. Foreign Direct Investment in the U.S. Editor Department of Commerce, Transactions, October 1988-1989, 151 pp.

Department of Commerce. U.S. Bureau of the Census. Statistical abstract of the United States. Editor Department of Commerce, (111 th edition), Washington, D.C., 1991, 986 pp.

Hugh, Patrick. Japan's high technology industries. Lesson and limitations of industrial policy. Editor University of Washington, Seattle, 1986, 277 pp.

Ishihara, Shintaro. The Japan that can say no. Editor Simon and Schuster, New York, 1991, 160 pp.

Johnson, Sheila K. The Japanese through american eyes. Editor University Stanford, University California, 1988, 197 pp.

Kenichi, Ohmae. La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1983, 299 pp.

Morishima, Michio. ¿Por qué ha triunfado Japón?. Tecnología Occidental y mentalidad japonesa. Grijalbo, México, 1982, 214 pp.

Norman J. Glickman & Douglas P. Woodward. The new competitors How foreign investors are changing the U.S. economy. Ed. Basic Books Inc., publishers, New York, 1989, 374 pp.

Takamiya, Susumu. Japan's emerging multinationals. An international comparison of policies and practices. Ed. Keith Thurley, University of Tokio, Tokio, 1985, 287 pp.

Wolferen, Karel Van. The enigma of Japanese power. Ed. Mac Millan, Londres, 1989, 496 pp.

Yoshitomi, Masaru. Japan as capital exporter and the world economy. Ed. Group of thirty, occasional papers # 18, New York, 1985, 30 pp.

HEMEROGRAFIA NACIONAL

Excelsior.
"Mitsubishi desea una presencia en la bolsa de Chicago"
12 Diciembre, 1988, sección financiera, p.1,11.

Excelsior.
"Japón más que duplicó sus compras de empresas de E.U.
en 1988"
18 Enero 1989, sección financiera, p.1,7

Excelsior
"Sin precedente las fusiones niponas en E.U."
26 Enero 1989, sección financiera, p. 1,10

Excelsior
"Aumentan compras japonesas de firmas de E.U."
30 Enero 1989, sección financiera, p.43

Excelsior
"Japón demanda de E.U. "participación de poder"
31 Enero 1989, sección A, p.3,10

Uno más Uno
"Japón, segundo mayor accionista del FM1"
8 Febrero 1989, p.16

Uno más Uno
"Mitos sobre el milagro asiático"
24 Marzo 1989, p.15

Excelsior
"Conquista la banca nipona al estado de California"
16 Mayo 1989, sección financiera, p.1,9

Excelsior

"Consortio japonés construye un condominio para computadoras"
22 Mayo 1989, sección financiera, p. 16

Excelsior
"Se incrementa la inversión nipona en el campo de E.U."
22 Mayo 1989, sección financiera, p.1,5

Excelsior
"Multiplicó Japón sus inversiones en Francia"
23 Mayo 1989, sección financiera, p.2,6

Excelsior
"Repuntan las empresas automotrices de Japón en E.U.:WSJ"
25 Mayo 1989, sección financiera, p.8,15

Excelsior
"Inventores japoneses son dueños de 19 % de patentes en E.U."
29 Mayo 1989, p.8,15

Excelsior
"Aumentó 61.3 % la inversión foránea durante 1987 en E.U."
31 Mayo 1989, sección financiera, p.13

Excelsior
"Inversión sin precedente de E.U. en Japón"
1 Junio 1989, sección financiera, p.1,5

Excelsior
"No ceder Japón a presiones de E.U."
6 Junio 1989, sección financiera, p.1,5,9

Excelsior
"La influencia y poderío de E.U. dependen del apoyo nipón"
9 Junio 1989, sección financiera, p.1,6

Excelsior
"Los principales bancos del mundo son nipones"
16 Junio 1989, sección financiera, p.1,10

Excelsior
"Compañías asiáticas buscan petróleo en E.U."
17 Junio 1989, sección financiera, p.2,3

Excelsior
"La asistencia económica, nueva arma diplomática de Japón"
28 Junio 1989, sección financiera, p.1,8

Excelsior

"Creciente riesgo de que E.U. restrinja la inversión extranjera"

8 Septiembre 1989, sección financiera, p.1,4

Excelsior

"Se muda el capital japonés a G.H. evade trabas de E.U."

9 Septiembre 1989, sección financiera, p.1,4

La jornada

"Discutirán sobre deuda Japón y 24 países de A.L."

28 Octubre 1989, p.30

La jornada

"Tendrá Mitsubishi 51 por ciento del grupo Rockefeller"

31 Octubre 1989, p.27

La jornada

"Cayó el superávit comercial japonés en 20 días de Octubre"

1 Noviembre 1989, p.18

La jornada

"Mitsubishi controlará el complejo Rockefeller"

2 Noviembre 1989, p.36

La jornada

"Nuevo paso en la ofensiva financiera japonesa: un grupo compra 4 rascacielos en Houston"

3 Noviembre 1989, p.38,48

La jornada

"Los japoneses compran E.U."

8 Noviembre 1989, p.37

Excelsior

"Un grupo de industriales nipones dispuesto a dar información a E.U."

11 Noviembre 1989, sección financiera, p.1,6

Excelsior

"Incremento significativo tendrán las inversiones japonesas: Tsuyuki"

23 Noviembre 1989, sección A, p.43

Excelsior

"Europa del este, en la mira de transnacionales japonesas"

24 Noviembre 1989, sección financiera, p.3,6

Excelsior

"Japoneses comprarán parte del mayor centro comercial en París"

25 Noviembre 1989, sección financiera, p.2,5

Excelsior
"Japón cuenta con las mayores reservas mundiales:III"
5 Diciembre 1989, sección financiera, p.1,5

Excelsior
"Fuerte crecimiento de la economía japonesa"
8 Diciembre 1989, sección financiera, p.1,3

Excelsior
"Las adquisiciones de los japoneses en E.U., tan solo el signo de la economía global sin fronteras"
11 Diciembre 1989, sección financiera, p.10,11

Excelsior
"Firme crecimiento económico de Japón"
13 Diciembre 1989, sección financiera, p.1,2,4,12

Excelsior
"Seguir vigorosa la expansión nipona:Nomura"
13 Diciembre 1989, sección financiera, p.2,12

La jornada
"Una empresa japonesa adquirió una estación espacial soviética"
13 Diciembre 1989, p.24

Excelsior
"Atraen a Japón los bienes raíces de Gran Bretaña"
16 Diciembre 1989, sección financiera, p.1,5

Excelsior
"Mantiene Japón sus mercados cerrados"
18 Diciembre 1989, sección financiera, p.2,9

Excelsior
"Ningún perjuicio causa a E.U. la inversión foránea:Passell"
21 Diciembre 1989, sección financiera, p.1,12

Excelsior
"Crecen las inversiones foráneas de E.U.:Board"
17 Enero 1990, sección financiera, p.1,16

Excelsior
"Inversionistas extranjeros se retiran ya de Wall Street"
17 Enero 1990, sección financiera, p.1,9

Excelsior
"Las fusiones niponas en E.U. desplazarán a Gran Bretaña"
18 Enero 1990, sección financiera, p.1,9

Excelsior

"No amenaza el capital extranjero"
18 Enero 1990, sección financiera, p.2,5

Excelsior

"Pacto comercial buscan Tokio y la Casa Blanca"
18 Enero 1990, sección financiera, p.2,7

Excelsior

"Mantendrá Japón la restricción en las exportaciones de
automóviles hacia E.U."
18 Enero 1990, sección financiera, p. 8,12

Excelsior

"Abraza E.U. la idea de "contener" a Japón como antes
a la URSS"
20 Enero 1990, sección financiera, p.1,6

Excelsior

"Japón debe elevar sus importaciones"
23 Enero 1990, sección financiera, p.3,8

Excelsior

"Nuevo nivel record de producción logró la empresa
Toyota en 1987"
24 Enero 1990, sección financiera, p.4,8

Excelsior

"Se mantiene Japón como el principal donante de ayuda
no militar"
24 Enero 1990, sección financiera, p.2,10

Excelsior

"E.U. el mejor lugar para invertir"
25 Enero 1990, sección financiera, p.1,7

Excelsior

"Singapur, centro financiero en el sudeste asiático"
25 Enero 1990, sección financiera, p.3,5

Excelsior

"El capital japonés se orienta a Europa"
25 Enero 1990, sección financiera, p.5,10

Excelsior

"Travesuras científicas"
25 Enero 1990, sección financiera, p.3,14

Excelsior

"Las elecciones en Japón afectan al desarrollo"
26 Enero 1990, sección financiera, p.2

Excelsior

"Avanzó 5.9 % la industria nipona el año pasado"

27 Enero 1990, sección financiera, p.1,5

Excelsior

"La globalización económica transformará normas de producción"

29 Enero 1990, sección financiera, p.5,17

Excelsior

"Rebosan de efectivo las aseguradoras niponas"

29 Enero 1990, sección financiera, p.1,16

Excelsior

"Equipo de observación de Japón puede participar en misión espacial soviética"

29 Enero 1990, sección financiera, p.19

Excelsior

"No olvidará Japón la asistencia a Latinoamérica"

30 Enero 1990, sección financiera, p.2,8

Excelsior

"Moderar" inversiones en Estados Unidos, recomiendan en Tokio"

31 Enero 1990, sección financiera, p.3,5

Excelsior

"Fuerte crecimiento de capital foráneo en Taiwan durante 89"

31 Enero 1990, sección financiera, p.3,5

Excelsior

"Altos costos de operación y competencia ahogan a los bancos extranjeros en Japón"

31 Enero 1990, sección financiera, p.3,5

Excelsior

"Japón instalará redes mundiales de comunicación"

6 Febrero 1990, sección financiera, p.2,7,9,10

Excelsior

"Fuerte expansión de la actividad bancaria mundial: BPI"

8 Febrero 1990, sección financiera, p.3,8

Excelsior

"Terrible Crac en la bolsa de Tokio, anticipa Milton Friedman"

8 Enero 1990, sección financiera, p.1,8,13

Excelsior

"Ceder el peso mundial de la banca japonesa"

9 Febrero 1990, sección financiera, p.1,7

Excelsior

"Tras los comicios arreciara el proteccionismo en Japon"

9 Febrero 1990, seccion financiera, p.1,7

Excelsior

"Capitales nipones arrasan en Francfort"
10 Febrero 1990, seccion financiera, p.1,6

Excelsior

"Una juguetera de E.U. lucha por abrir el mercado nipon"

12 Febreo 1990, seccion financiera, p.1,6

Excelsior

"Crea Japon un imperio comercial en pais del este asiatico"

13 Febrero 1990, seccion financiera, p.1,9,10

Excelsior

"El reto japonés"

15 Febrero 1990, seccion financiera, p.2,6

Excelsior

"Japon toma la rama automotriz de E.U."

19 Febrero 1990, seccion financiera, p.2,12

Excelsior

"Investiga E.U. pago de impuestos de firmas niponas"

19 Febrero 1990, seccion financiera, p.6

Excelsior

"Estados Unidos en 1990"

20 Febrero 1990, seccion financiera, p.2,6

Excelsior

"E.U. teme el potencial economico nipon"

23 Febrero 1990, seccion financiera, p.2,4

Excelsior

"Estados Unidos y Japon fabricaran el avion caza FSX"

23 febrero 1990, seccion financiera, p.1,8

Excelsior

"Europa del este no atrae a la IP japonesa"

24 Febrero 1990, seccion financiera, p.1,5,6

Excelsior

"Estampida de capital nipon al exterior por la caida de la bolsa"

26 Febrero 1990, seccion financiera, p.1,20

Excelsior

"Domina Japon la industria de microcircuitos"

26 Febrero 1990, seccion financiera, p.3,10

Excelsior
"En peligro la supremacía náutica de E.U."
8 Marzo 1990, sección financiera, p.3,9

Excelsior
"Nuevo aumento récord de la inversión extranjera en E.U."
15 Marzo 1990, sección financiera, p.5

Excelsior
"Creció la economía de Estados Unidos 3 % 89"
29 Marzo 1990, sección financiera, p.1,5,6

Excelsior
"E.U. vigilar al capital externo"
14 Junio 1990, sección financiera, p.1

Excelsior
"Proyectan en E.U. regular la inversión extranjera"
25 Julio 1990, sección financiera, p.1,4

Excelsior
"Proyecta Japón invertir más en E.U. y Europa"
6 Septiembre 1990, sección financiera, p.9

Excelsior
"Dramática caída de la inversión externa a E.U."
20 Septiembre 1990, sección financiera, p.1,6

Excelsior
"Tiende a elevarse el retiro de la inversión extranjera de E.U."
27 septiembre 1990, sección financiera, p.1,22-a

El Financiero
"En el sudeste asiático, el más importante desarrollo: revolución económica y tecnológica"
1 Octubre 1990, p.1,24

El Financiero
"Puede rebasar el sudeste asiático a los principales mercados del mundo"
2 Octubre 1990, p.22

El Financiero
"Estados Unidos incrementa sus exportaciones a Japón"
10 Octubre 1990, p.5-a

El Economista
"Algunas lecciones de la problemática industrial de Estados Unidos. (Primera parte)"
6 Noviembre 1990, p.8

Excelsior

"Perspectivas de la economía mundial. (Segunda parte)"
22 Enero 1991, p.35

El Financiero
"California y la inversión extranjera. Primera parte"
25 Enero 1991, p.33

El Financiero
"California y la inversión extranjera"
29 Enero 1991, p.41

El Financiero
"Japón, el principal comprador de empresas
estadounidenses"
30 Enero 1991, p.7

Excelsior
"La tecnología japonesa tiene un papel discreto, pero
importante, en la guerra contra los iraquíes"
25 Febrero 1991, Cuarta sección, p.4

El Financiero
"La inversión extranjera directa en California"
26 Febrero 1991, p.43

Excelsior
"Firmas japonesas ampliarán compras de papel
estadounidense"
30 Marzo 1991, sección financiera, p.1,5

Excelsior
"Japón es el principal socio desleal de Estados Unidos:
WSJ"
3 Abril 1991, sección financiera, p.1,7

Excelsior
"Donativo de firmas niponas al ejército de E.U."
15 Abril 1991, p.3

Excelsior
"La asociación con Mitsubishi, única esperanza para que
Chrysler sobreviva"
18 Abril 1991, sección financiera, p.6

Excelsior
"Agresivo incremento de inversión japonesa"
23 Abril 1991, sección financiera, p.1,5

Excelsior
"Franceses, activos compradores en Estados Unidos"
29 Abril 1991, sección financiera, p.6,22

Excelsior

"Japón podría sufrir sanciones de E.U. por proteger su industria"

8 Mayo 1991, p.4,7

Excelsior

"Detroit, símbolo del poder automotriz nipón"

10 Mayo 1991, sección financiera, p.1,6

Excelsior

"Mitsubishi Motors asumir el control de Diamond Star M."

13 Mayo 1991, sección financiera, p.22

Excelsior

"Proyecto de ley para bloquear inversiones dañinas para E.U."

14 Mayo 1991, Primera sección, p.3,12

El Financiero

"El creciente superávit japonés en la cuenta corriente apoyar posición cambiaria del Yen"

24 Mayo 1991, p.22-a

Excelsior

"Declinó 15.7 % la inversión foránea de Japón en 90"

3 Junio 1991, sección financiera, p.1,9

Excelsior

"Aumentó 35.3 % el superávit japonés"

13 Junio 1991, p.1,6

Excelsior

"Llega a su fin el mito de la calidad perfecta de los productos japoneses; viven de su reputación"

16 Junio 1991, p.4,5

Excelsior

"Japón tasas del crecimiento del PIB"

19 Junio, sección financiera, p.4

Excelsior

"No es impenetrable el mercado nipón: falsea E.U. la realidad de sus Firmas"

22 Junio 1991, primera sección, p.4,6

Excelsior

"Japón busca ser 1/der en computo"

23 Junio 1991, sección A, p.2,7

Excelsior

"Particularmente apreciadas en Inglaterra las cualitativas inversiones japonesas"

23 Junio 1991, cuarta sección, p.1,4

Excelsior

"Detroit no encuentra como enfrentar a los nipones"
24 Junio 1991, sección financiera, p.1,24

Excelsior
"La baja de la inversión nipona retrasa la
recuperación en E.U."
25 Junio 1991, sección financiera, p.1,7

Excelsior
"Detroit denuncia el dumping de las importaciones de
minivans japonesas"
25 Junio 1991, sección financiera, p.6

Excelsior
"Residencia legal a inmigrantes que inviertan un millón
de dólares en E.U."
29 Junio 1991, sección financiera, p.3

Excelsior
"El mar japonés embelesa al sur de California; cada vez
más inversión"
30 Junio 1991, sección A, p.49

El Financiero
"Japón, grave amenaza a la seguridad nacional de E.U.:
Dougherty"
16 Julio 1991, p.1,16

Ovaciones
"Japón exportará menos autos a E.U."
16 marzo 1992, p.6

HEMEROGRAFIA EXTRANJERA

Wall Street Journal

"Don't be alarmed by FDI"
11 Junio 1990,p.a-B

New York Times

"Foreign investors held \$ 2 trillion in U.S. in 1989"
13 Junio 1990,p.c-2

New York Times

"The folly of mega-science"
28 Junio 1990,p.a-23

New York Times

"Proposal on foreign investment"
23 Julio 1990,p.c-1,c-4

New York Times

"Overseas investment in U.S. falls"
25 Julio 1990,p.c-2

New York Times

"America's english disease"
4 Agosto 1990,p.a-14

New York Times

"Foreign investment and the big picture"
2 Septiembre 1990,p.13

New York Times

"Japanese bank forms U.S. unit for mergers"
7 Septiembre 1990,p.c-2

New York Times

"Academy of engineers say U.S. should welcome foreign investors"
9 Septiembre 1990,p.32

New York Times

"Disney turns to japanese for future film financing"
24 Octubre 1990,p.c-1,c-17

New York Times

"American brokers arrived with lofty ambitions,now reality is setting in"
4 Noviembre 1990,p.1-c,6-c

Wall Street Journal

"Matsushita offers about \$ 7 billion for MCA Inc."
23 Noviembre 1990,p.a-1,a-B

New York Times

"Politics and multinational movies"

27 Noviembre 1990,p.c-1,c-5

Wall Street Journal

"Hatsushita to buy MCA for \$ 6.59 billion, largest U.S. purchase by a Japanese firm"
27 Noviembre 1990,p.a-3,a-4

Wall Street Journal

"Japan's past ventures in Hollywood mostly are less than stellar"
29 Noviembre 1990,p.a-13,1-f

Wall Street Journal

"Japanese are unfazed by U.S. downturn"
30 Noviembre 1990,p.a-2

Wall Street Journal

"U.S. rules, not Japanese money, lost M.C.A"
3 Diciembre 1990,p.a-14

Wall Street Journal

"Is there any life left in the M & A business?"
3 Diciembre 1990,p.a-14

Wall Street Journal

"U.S. chip makers find "quotas" help them crack Japan's market"
20 Diciembre 1990,p.a-1,a-4

New York Times

"Nissan plans new factory for engines in Tennessee"
19 Enero 1991,p.21,23

Wall Street Journal

"Learning from Germany and Japan"
4 Febrero 1991,p.a-12

New York Times

"Treasury bond prices drop after auction"
8 Febrero 1991,p.c-1,c-12

Wall Street Journal

"Europe seeks Japan's aerospace market, threatening long-time U.S. dominance"
15 Febrero 1991,p.a-8

New York Times

"The last time Japan tried to raise birthrate"
7 Marzo 1991,p.a-8

Wall Street Journal

"Mitsubishi and Hambro launch fund for U.S. start-ups"
14 Marzo 1991,p.b-2

Wall Street Journal
"IADB receives loan from Japanese firms"
14 Marzo 1991,p.a-25

New York Times
"Chrysler unit still on block after rebuff by Mitsubishi"
19 Marzo 1991,p.c-14

New York Times
"U.S. and Japan seek oil-eating microbes"
19 Marzo 1991,p.b-9

Wall Street Journal
"\$13 billion should buy Japan a little respect"
20 Marzo 1991,p.a-24

Wall Street Journal
"Chrysler and Mitsubishi are said to be in talks over U.S. joint-venture plant"
20 Marzo 1991,p.a-5

New York Times
"Chrysler's search for a Japanese deal"
21 Marzo 1991,p.c-4

New York Times
"A Japanese airline duel in the U.S."
26 Marzo 1991,p.c-1,c-2

Washington post
"Bush is cool to Iacocca BID for cap on Japan auto sales"
26 Marzo 1991,p.c-1,c-5

Wall Street Journal
"U.S. won't move to protect car makers from Japan competition,official say"
26 Marzo 1991,p.a-2

Wall Street Journal
"More Japanese firms expect a slowdown,latest survey shows"
26 Marzo 1991,p.b-10

Wall Street Journal
"Japanese U.S. real-state investments fell in '90,will drop again,study says"
28 Marzo 1991,p.a-4

The Washington post
"Japanese investment in U.S. real estate dips again"
28 Marzo 1991,p.a-10

New York times
"20 companies get U.S. help with Japan"
29 Marzo 1991,p.c-1,c-2

New York Times
"T.V. refunds by Mitsubishi"
29 Marzo 1991,p.c-15

Wall Street Journal
"U.S. Japan VCR antitrust suit to start"
1 Abril 1991,p.b-1,b-6

Washington post
"Japan's trade surplus up 24 % in March"
12 Abril 1991,p.c-3

New York Times
"Big trade surplus for Japan"
12 Abril 1991,p.c-15

New York times
"Japan retreating on foreign loans"
14 Abril 1991,p.a-1,a-7

Wall Street Journal
"Japan slows but firms still invest heavily"
22 Abril 1991,p.1

Wall Street Journal
"Bankruptcy toll on Japan firms may increase"
26 Abril 1991,p.a-3

The Washington post
"IBM to cooperate with Mitsubishi's mainframe venture"
27 Abril 1991,p.a-10

New York Times
"Mitsubishi's big campaign in U.S."
30 Abril 1991,p.c-1,c-3

Wall Street Journal
"Japanese firms come to Detroit, and city is glad to have them"
7 Mayo 1991,p.a-1,a-8

Wall Street Journal
"Japanese firms the most active investors in U.S. high-tech concerns, study says"
14 Mayo 1991,p.b-14

The Washington Post
"Trustbusters take on the Dango"
14 Mayo 1991,p.c-1,c-4

The Washington Post
"Japan: rival or partner?"
28 Mayo 1991, p.c-1, c-4

The Washington Post
"U.S. changes debt status calculation"
10 Junio 1991, p.a-8

New York Times
"U.S. gap in world investing"
10 Junio 1991, p.c-1, c-2

Wall Street Journal
"G.M. will run big car group like Japanese"
10 Junio 1991, p.a-3, a-4

Wall Street Journal
"U.S. Japan to ease licensing burden on exports of
high-powered computers"
10 Junio 1991, p.b-4

New York Times
"Top Japan businessman charged in stock fraud"
11 Junio 1991, p.c-2

Wall Street Journal
"U.S. opportunities in Japan"
12 Junio 1991, p.a-10

New York Times
"U.S. companies in Japan say things aren't so bad"
12 Junio 1991, p.c-1, c-2

New York Times
"Japan's rising trade surplus alarms competitors"
14 Junio 1991, p.c-2

The Washington Post
"Japanese advocates sharing new technology with U.S."
15 Junio 1991, p.a-1

New York Times
"Whining, excuses, hysteria"
23 Junio 1991, p.e-15

Wall Street Journal
"Toshiba speeds plans to ship new DRAM'S"
24 Junio 1991, p.b-6

Wall Street Journal
"Unchain Japan's financial markets"
26 Junio 1991, p.a-2

ARTICULOS

Gutierrez, Perez Antonio

"Estados Unidos y la hegemonía financiera. Reconstrucción o declinación". En:

Mitos y realidades de la declinación de Estados Unidos,
Gusminsky, Rosa., Ed. CISEUA., Coordinación de Humanidades,
UNAM, 1992, pp 21-40

Hara, Masayuki

"U.S. Direct investment in Japan" . En:

Journal of Japanese Trade & Industry, # 6, 1990, pp. 15-18

Junichi, Yamamoto

"Siete enigmas sobre la economía japonesa". En:

Japón Hoy, Romero Castilla Alfredo, Lopez Villafañe Víctor,
(Eds), Siglo XXI, México, 1987, pp.28-38

Pucik, Vladimir

"Americans managers, japanese bosses". En:

Journal of Japanese Trade & Industry, # 6, 1990, pp 40-43.

Sugiura, Yoko

"Algunas reflexiones sobre el desarrollo científico y tecnológico de Japón". En:

Revista de Relaciones Internacionales # 30. CRI-FCPyS-UNAM,
México, enero-marzo de 1982.

Toledo, B., Daniel

"Mito y realidad del modelo japonés: Las relaciones obrero-patronales." En:

Revista de Relaciones Internacionales # 30. CRI-FCPyS-UNAM,
México, enero-marzo de 1982.

W. Rutter John

"Recent trends in international Direct Investment and the implications for U.S. business." En :
U.S. Industrial Outlook. Prospects for over 350 industries.
(1990), pp 6-11

PUBLICACIONES

Palomares, Esquivel Laura, Mertens Leonard. "Acercamiento conceptual para estudiar los cambios de la gestión y actitud empresarial hacia la organización del trabajo y las relaciones laborales en América Latina" .Ejemplar mecanografiado, QUORUM, Santiago de Chile, Marzo de 1993, 30 pp.