



Sol naciente del nuevo capitalismo japonés en la conquista de mercados mediante el ofrecimiento de un crisantemo (flor), bajo la estratégica guía del Emperador (Estado), con la ingeniosa dirección de los Shogunes (Sony, Mitsubishi, Hitachi, etc.), quienes a través de los guerreros Samurais (productos japoneses), logran la gran conquista de Occidente. Después del holocausto de Hiroshima, la revancha continuó con una novedosa batalla:

Objetivo: Mercado mundial

Estrategia: Calidad y productividad

Armas: Empresa y esfuerzo japonés

Las experiencias vividas y asimiladas durante el reciente entrenamiento en la industria japonesa, bajo la dirección de CHU-SAN-REN (Asociación Central de Industrias Japonesas), ofrecieron aspectos importantes de la industria, de los cuales merecen destacarse: Tecnología, organización estatal, calidad y productividad, para el apoyo de la pequeña y mediana industria, las cuales funcionan como principal motor de la economía.

La industria japonesa que jalona el desarrollo (automóvil: Toyota, Honda, Mitsubishi, Mazda, etc.) se caracteriza por su red de sub-contratistas de tres niveles en los cuales la transferencia del excedente se facilita desde la base de la pirámide, gracias a la elasticidad del precio y del gran control que ejerce la *parent company* sobre su siguiente nivel sub-contratista. En razón de esto, grandes compañías como Toyota logran hacer cuantiosas inversiones domésticas en tecnología y *joint venture* en ultramar. Los niveles de productividad japoneses se logran mediante el aumento de la plusvalía relativa gracias a la automatización (robotización) y a la meta de minimizar (reducir a cero) el tiempo ocioso del trabajador; por otro lado, con el estilo

ASAHI

GERARDO ZULOAGA ABRIL

seniority (experiencia y responsabilidad) de la administración japonesa, se logra obtener una mayor tributación de plusvalía absoluta.

Es interesante observar que para la pequeña y mediana industria existe un organizado, fuerte y decidido apoyo gubernamental que podríamos calificar como *Capitalismo cooperado de estado*, ya que toda ayuda financiera se presta sólo a través de la formación de cooperativas de empresas, e incluso existe un banco especializado con capital mixto de cooperativas y Estado, el cual tiene sucursales en el exterior y canaliza inversiones japonesas hacia el extranjero, o del exterior hacia intereses japoneses industriales, dependiendo de la fortaleza del dólar o del yen. Es igualmente sorprendente la filosofía que orienta esta clase de ayuda: sólo se la da a empresas que puedan hacer algo por sí mismas (no es crédito-caridad), se encargan de estudiar las condiciones y el estado de capacidad gerencial del solicitante, y garantizan un efectivo monitoreo post-préstamo para controlar los objetivos propuestos.

La administración japonesa y sus círculos de calidad no han inventado nada nuevo; orientados en gran parte por su *ancestro cultural*, cuando ven que hay métodos o técnicas que les pueden reportar dividendos en productividad, con dedicación los llevan hasta hacerlos rendir el fruto deseado, no importando el tiempo invertido.

La compañía líder en microcomputadores en el mercado japonés es NEC. De las marcas de Occidente se usa bastante Apple, para la cual han desarrollado dos versiones del software en inglés y japonés. El computador portátil con el procesador 80386, ya está en el mercado: LapTop, con un sistema operacional UNIX y MS-DOS, pero con unos precios que los hacen inalcanzables antes de dos años, en nuestro país. El precio en el mercado japonés es de yenes 1'380.000, multiplicado por 27, adicionándoles aranceles, impuestos y margen.

El entrenamiento, en su parte de conferencias tiene algunos temas ya conocidos, pero en otros ha habido cosas novedosas de aprender, las cuales deberán adaptarse a nuestro medio. Lo más interesante son las visitas a las industrias, para lo cual se recibe información previa detallada de la empresa con el fin de preparar la visita de una forma efectiva, preparando un cuestionario guía que es traducido al japonés. El día de la visita muestran en detalle los procesos productivos con explicación de la tecnología y dando la posibilidad de tomar fotos (sólo en Toyota está prohibido filmar y tomar fotos); luego una reunión con los directivos de la empresa donde se discute y pregunta lo ya preparado, o lo que surja como motivo de la visita al *workfloor*. Tuvimos la oportunidad de hacer una visita extensiva/intensiva (de diagnóstico) durante semana y media, con tres días completos en la planta, discusión con los directivos acerca de la producción, las finanzas, el personal, la información y el marketing. Al final, había que sustentar y presentar por escrito el diagnóstico. Sinceramente, quedé altamente satisfecho, pues nunca había tenido la oportunidad de hacer consultoría a una sub-contratista de Toyota Motor Company, y de paso, empezar a entender mis apreciaciones sobre los excedentes atrás analizados.