

RETOS ACTUALES DE LAS EMPRESAS JAPONESAS*

Hiroyoshi Umezu

INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE ASIA-PACÍFICO
UNIVERSIDAD DE WASEDA

En esta oportunidad me gustaría tratar dos temas. Primero, quisiera presentarles brevemente a la Escuela de Negocios de la Universidad de Waseda, sobre todo al programa de maestría en administración de negocios (M.B.A.). En segundo lugar, me referiré a la situación actual de la economía e industria japonesas y a las alternativas de solución a los problemas que éstas enfrentan.

El M.B.A. de la Universidad de Waseda

El Programa Master in Business Administration (M.B.A.) de la Universidad de Waseda es muy reciente. Apenas ha cumplido un año, pues se inició en abril de 1998. Pero la Universidad de Waseda tiene 20 años de experiencia en la conducción

de su escuela de negocios, mediante un programa de un año de duración no conducente a grado académico. El nuevo programa que ahora ofrece la universidad tiene dos años de duración y conduce al grado de maestría (M.B.A.).

Los objetivos del programa M.B.A. son, en primer lugar, desarrollar futuros líderes en negocios y gerencia y, en segundo lugar, formar “tomadores” de decisiones efectivos dentro de un ambiente multicultural. Ésta es nuestra meta. Una de las fortalezas de nuestro programa es su enfoque en proyectos de investigación, en los cuales se comprometen tanto los miembros de la facultad como los estudiantes. Estos proyectos pueden referirse a empresas privadas u otro tipo de organizaciones, como instituciones gubernamentales. Se trata de estudios de casos

* Conferencia dictada en ESAN el 14 de junio de 1999 en el marco de: “Retos y oportunidades de negocios en la región Asia-Pacífico”, encuentro organizado por Confiep y ESAN. Traducida del inglés para esta edición por Doreen J. Miller. Adaptación de la versión oral: Ada Ampuero.

reales, por lo cual invitamos a la corporación o a la organización que se está estudiando a unirse a nosotros en el desarrollo del proyecto. Nosotros llamamos a este método el Método del Triángulo, porque participan nuestra facultad, los estudiantes y la empresa bajo estudio y se constituye un proyecto conjunto. Un buen ejemplo de este tipo de proyectos es el que actualmente está dirigiendo el profesor Yonagi acerca de las características o atributos de los empresarios exi-

tosos, y con el cual se está obteniendo valiosos resultados.

Un aspecto al cual se le está dando importancia en nuestro programa de maestría es al dictado de cursos en inglés. Actualmente tenemos 156 estudiantes –más o menos el mismo número que tiene ESAN en su modalidad de tiempo completo–, de los cuales 64 son extranjeros, aproximadamente el 40% del total. La mayoría procede de países asiáticos,

M.B.A. UNIVERSIDAD DE WASEDA: CURSOS DICTADOS EN INGLÉS

Obligatorios:

- Finanzas básicas y contabilidad
- Estadística básica para los negocios
- Microeconomía

Electivos principales:

(4 cursos de un total de 7):

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Marketing básico • Empresariado • Producción y tecnología • Enfoque de sistemas aplicado a los negocios | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia corporativa • Recursos humanos y organización • Macroeconomía |
|--|--|

Electivos:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Marketing avanzado • Administración tributaria internacional • Finanzas estratégicas corporativas • Empresa corporativa • Venture capital management • Administración de la producción • Administración de la cadena de abastecimiento • Administración de proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia global de investigación y desarrollo • Tecnología e investigación y desarrollo • Administración comparada de recursos humanos • Diseño y desarrollo de organizaciones • Gerencia estratégica • Administración de la información y estrategia • Administración de la información y organización |
|---|---|

pero también vienen de Estados Unidos y Europa; incluso hay un estudiante chileno. Algunos de nuestros estudiantes extranjeros conocen muy bien el idioma japonés, y no tienen dificultad alguna para hablarlo, leerlo o escribirlo, pero la gran mayoría prefiere el idioma inglés. Y nosotros estamos dispuestos a proporcionarles programas en inglés. Todavía no dictamos suficientes cursos en esta lengua, pero a partir del próximo año esperamos mejorar en este aspecto. El estudiante de ESAN será siempre bienvenido. En el siguiente cuadro figuran los cursos que actualmente se enseñan en inglés.

La economía e industria japonesas

Quisiera ahora pasar al segundo tema. Voy a presentar un panorama realista de la economía japonesa actual. He identificado los seis principales retos que las compañías japonesas tienen que enfrentar hoy.

En primer lugar está la internacionalización o globalización, tema que comprende la transferencia e intercambio, a escala global, de tecnología, capital, información y recursos humanos, todos

PRINCIPALES RETOS DE LA EMPRESAS JAPONESAS

- Internacionalización
- Innovación
- Información
- Incremento de la edad de la fuerza de trabajo
- Individualismo
- Creciente interés en la protección ambiental

factores de gran importancia. Adicionalmente, me gustaría mencionar un aspecto fundamental: el estándar global para la productividad del trabajador.

Como se sabe, el sector manufacturero en el Japón es todavía uno de los líderes en el mundo; mantiene un nivel muy alto de productividad. Sin embargo, la productividad per cápita en las industrias de servicios –de gerentes y trabajadores de “cuello blanco”– no es tan buena. Las estadísticas muestran que la productividad per cápita en las industrias de servicios en el Japón equivale al 50% del nivel alcanzado en Estados Unidos. Estamos muy atrasados, pero tenemos que alcanzarlos. Éste es el principal tema.

El segundo gran reto del Japón es la innovación. El ciclo de vida del producto está siendo cada vez más corto; por lo tanto, las compañías japonesas tienen que desarrollar e introducir productos nuevos rápidamente y de manera continua.

La información puede ser considerada el tercer reto. La tecnología de información y de telecomunicaciones avanza a gran velocidad; en consecuencia, las compañías que mantienen información valiosa hoy serán las ganadoras en este competitivo mercado global. Las empresas japonesas, principalmente entidades bancarias, instituciones financieras e industrias de alta tecnología, necesitan mejorar su capacidad de adquirir información valiosa para poder competir en el mercado global. Ahora, la banca y el sector financiero de los Estados Unidos se desempeñan mejor que los del Japón.

El cuarto asunto de importancia que enfrenta el Japón es el incremento

de la edad de la fuerza del trabajo. Éste es un asunto muy serio y un tema inevitable, por las siguientes razones:

– Hoy en día las mujeres japonesas sólo tienen 1,39 hijos per cápita. Para mantener el actual volumen de población, es decir, 125 millones de personas, los nacimientos se deben incrementar a un ritmo de 2,13 hijos por mujer. Hoy sólo se obtiene 1,39, que es muy bajo e inferior a los de los países europeos, y no es factible que pueda elevarse a 2,13. Si esta tendencia se extiende en el futuro, la población japonesa será de 60 millones en el año 2080, la mitad de la población actual. Ésta es una realidad de la que no podemos escapar.

– Actualmente el Japón tiene una fuerza laboral de 68 millones de trabajadores, de los cuales 4 millones están desempleados, es decir, el 4,8%, cifra récord para el Japón. Anteriormente, el desempleo era sólo de 2%. Esto es grave y, sin embargo, los 68 millones de fuerza laboral son una cifra “pico”; desde el próximo año el número de trabajadores empezará a decrecer y llegará a 14 millones en el año 2050. Lo que significará un decrecimiento de 1% al año.

– Otro problema serio es la edad que la población tendrá en el futuro. Dentro de 30 años, los mayores de 65 años representarán el 33% de la población total; uno de cada tres japoneses tendrá más de 65 años. De modo que si hoy ustedes visitan Ginza, una zona comercial muy activa en el centro de Tokio, van a encontrar mucha gente joven, pero en el 2030 estos jóvenes serán ancianos. Así es, y no hay forma de evitarlo.

– Por lo expuesto anteriormente, la

industria japonesa enfrentará un problema difícil muy pronto, dentro de 10 ó 15 años, cuando haya escasez de trabajadores y, al mismo tiempo, se genere incompatibilidad entre los requerimientos de las empresas, que buscarán personas jóvenes, y las habilidades de las personas de mayor edad. Sobre todo en esta época cuando la computación ha cobrado gran trascendencia –sin embargo, no todos son buenos con las computadoras–. Por un lado, pues, habrá escasez de mano de obra; y por otro lado, al interior de esa fuerza laboral se producirá un desequilibrio y aumentará el número de excedentes. La industria japonesa tendrá que estimular a las mujeres y a la gente de más edad para que participen en el mercado laboral. Éste es un gran desafío.

La quinta cuestión con la que deben lidiar la economía y la industria japonesas es el individualismo. Tradicionalmente el pueblo japonés ha estado orientado a trabajar en grupos, pero hoy los japoneses jóvenes son más independientes. Esto no es malo; sin embargo, genera un grave problema. En la actualidad, uno de cada tres empleados nuevos renuncia a su compañía dentro de los primeros tres años de su carrera. Un tercio no es un número pequeño y, en consecuencia, entre 11% y 12% de la gente joven (menores de 25 años) no tiene empleo. Como mencioné anteriormente, el desempleo promedio es de 4,8%, pero los más afectados son los jóvenes.

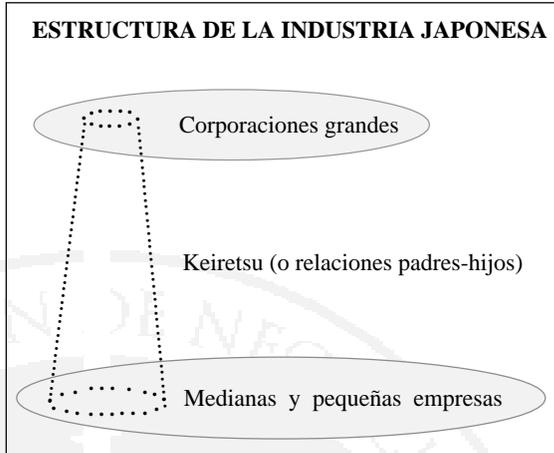
Finalmente, el sexto asunto que el Japón tiene por delante es el creciente interés en la protección ambiental. Esto constituye un problema y a la vez una oportunidad para las empresas. Si bien se tiene que desarrollar y comercializar productos que sean compatibles con el

medio ambiente, no contaminantes, también surgen oportunidades para aquellas empresas que produzcan maquinarias o equipos que purifiquen el aire o el agua.

Podría mencionar también otros temas fundamentales hoy en el Japón. Uno de ellos es el poder que están adquiriendo los accionistas, especialmente los inversionistas extranjeros, quienes ejercen fuerte presión sobre las compañías japonesas. Asimismo, los clientes japoneses, la mayoría silenciosa, influyen mucho en las empresas.

Lo que les he descrito es la situación actual. Son muchos los problemas que hay por resolver.

El siguiente gráfico muestra la estructura de la industria japonesa. Hay una clara distinción entre las empresas grandes, por un lado, y las medianas y pequeñas, por otro. El crecimiento económico posterior a la Segunda Guerra Mundial fue obra de ambos grupos, pero principalmente de las empresas medianas y pequeñas. Estas empresas mantienen un nivel muy alto de tecnología, a la par con el estado del arte, y sirven de apoyo a las compañías grandes y a los conglomerados, tales como grupos, consorcios, etc. Un buen ejemplo de ello es la Toyota Motor Company. Toyota está en la punta, pero en la base hay miles. ¿Han escuchado hablar del sistema de abastecimiento Justo a Tiempo que estableció Toyota? Este sistema ha sido posible por la existencia de compañías pequeñas y medianas, que proveen los materiales y repuestos a Toyota inmediatamente. Este tipo de consorcio formado es muy importante en el Japón. Sin embargo, al principio de la década de los 90 el yen



japonés registró una fuerte revaluación: 80 yens equivalían a un dólar. Hoy el tipo de cambio está en 120 yens por un dólar. Es decir, era 50% más alto. ¿Que pasó? Producir un bien en el Japón es muy caro en términos del dólar, por lo que muchas compañías japonesas han decidido trasladar la operación de fabricación a otros países, y supongo que ya hay algunas aquí en el Perú, y en Brasil y México, como en diversos países del Asia. Luego, ¿qué pasó con las compañías medianas y pequeñas? Se quedaron sin trabajo; lo que viene sucediendo en los últimos cinco años. Y esto también es un problema serio.

Las compañías japonesas están tratando de responder a los cambios en el contexto interno y externo. ¿Cómo? El siguiente gráfico muestra las fortalezas de la gerencia japonesa tradicional frente a las tendencias actuales. En primer lugar está el empleo de larga vida, enfrentado a la tendencia actual de la industria japonesa de llevar a cabo procesos de reestructuración y *downsizing*. ¿Es absolutamente necesario que las compañías japonesas eliminen o reestructuren las operaciones que no son eficientes? Según mi punto de vista, las compañías japone-

GERENCIA JAPONESA TRADICIONAL Y TENDENCIAS ACTUALES

Gerencia tradicional	Tendencias actuales
<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de larga vida • Administración salarial basada en la antigüedad • Relaciones de trabajo (colaborativas con los sindicatos) • Orientación hacia el grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Downsizing\Reestructuración • Administración salarial basada en el desempeño • Debilitamiento de los sindicatos (todavía colaborativos) • Individualismo

sas tienen que utilizar a los trabajadores excedentes. Está bien que reduzcamos las operaciones que no son eficientes, pero tenemos que emplear a la gente sin trabajo. No será fácil, pero es necesario.

En segundo lugar está la tradicional administración salarial basada en la antigüedad, que se opone a la administración por desempeño. Las compañías japonesas no pueden mantener el sistema tradicional por más tiempo. Muchos empleados mayores recibían aumentos de sueldo anualmente, lo que significaba un costo muy alto en salarios. Ahora las compañías japonesas han decidido otorgar los aumentos en función del desempeño, es decir, un mayor aumento para los empleados más competentes y un aumento menor para los empleados no tan buenos.

En tercer lugar están los cambios que han sufrido los sindicatos —en el Japón es común que haya un sindicato en cada empresa—. Tradicionalmente ha habido relaciones de cooperación entre las empresas y sus sindicatos. Hoy esas relaciones de cooperación se mantienen, pero el poder de los sindicatos es cada vez menor, debido a que la tasa de sindicalización ha disminuido. Antes era de 50% y

ahora es solamente 22%, porque el número de trabajadores que se afilia a los sindicatos es cada vez menor.

Finalmente, la orientación hacia el grupo, que era tradicional en las empresas japonesas, enfrenta la actual tendencia al individualismo. El hecho que los jóvenes se estén volviendo más independientes no es un problema, pero está creando problemas en la sociedad japonesa. Los jóvenes están renunciando a las compañías muy fácilmente, y éstas, a su vez, tratan de conservar a los jóvenes con talento. Antes se esperaba que los trabajadores permanecieran en una empresa toda la vida, pero hoy los jóvenes renuncian fácilmente. Por esta razón la tasa de desempleo está entre 11% y 12%.

A continuación voy a presentarles un cuadro resumen en que se compara la efectividad de los procesos de organización en el Japón y los Estados Unidos. He identificado trece tipos de procesos de organización y para cada uno de éstos establezco qué país es el mejor. No sigo una metodología científica, sólo les trasmito mi apreciación personal.

Como ustedes pueden ver, en cuanto a adaptabilidad a los cambios ambienta-

les, el Japón y los Estados Unidos son iguales. Respecto a velocidad en la toma de decisiones, sobresale Estados Unidos. Japón es mejor en el aspecto de la participación en la toma de decisiones. Estados Unidos supera al Japón en la productividad de gerentes y empleados de “cuello blanco” –como mencioné anteriormente–, pero la productividad de los trabajadores de planta es más alta en el Japón. Respecto del trabajo en equipo, yo diría que el Japón es mejor; asimismo, ha desarrollado más en cuanto al enfoque al cliente, y también supera a los Estados Unidos en el aspecto de la conciencia de la calidad –aunque los estadounidenses piensan que son los mejores en este aspecto–. En cuanto al impulso de la alta gerencia, en mi opinión Estados Unidos es superior, pero el Japón lleva la delantera en el compromiso de los trabajadores con el logro de las metas de la empresa. Respecto de asumir riesgos y cambios,

Estados Unidos aventaja al Japón. La mejora continua es un punto fuerte de los trabajadores japoneses, pero Estados Unidos es superior en el manejo de la diversidad y en la dirección y gobierno de las empresas. Pero, insisto, éste es un análisis muy simple.

Desde mi punto de vista, las industrias y las empresas japonesas lograrán el éxito nuevamente intensificando sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades. Puedo pronosticar que la economía japonesa se recuperará de la recesión actual dentro de dos o tres años. Sin embargo, de aquí a cinco años y en el futuro, las empresas japonesas tendrán que hacer frente y resolver los problemas estructurales de largo plazo, aquellos que describí anteriormente, tales como la edad de la población y el creciente individualismo de los jóvenes. Las empresas deberán manejar estos aspectos difíciles.

EFFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN COMPARACIÓN ENTRE EL JAPÓN Y LOS ESTADOS UNIDOS

• Adaptabilidad a los cambios ambientales	Japón = Estados Unidos
• Velocidad en toma de decisiones	Japón < Estados Unidos
• Participación en toma de decisiones	Japón > Estados Unidos
• Productividad de gerentes y empleados de “cuello blanco”	Japón < Estados Unidos
• Productividad de trabajadores de planta	Japón > Estados Unidos
• Efectividad del trabajo en equipo	Japón > Estados Unidos
• Enfoque al cliente	Japón > Estados Unidos
• Conciencia de la calidad	Japón > Estados Unidos
• Impulso de la alta gerencia	Japón < Estados Unidos
• Compromiso de trabajadores con logro de metas	Japón > Estados Unidos
• Asumir riesgos y cambios	Japón < Estados Unidos
• Mejora continua	Japón > Estados Unidos
• Manejo de la diversidad	Japón < Estados Unidos
• Dirección y gobierno de las corporaciones	Japón < Estados Unidos