

**Asociación Latinoamericana de
Estudios de Asia y África
Argentina 2004**

“El Futuro de los estudios de Asia y África en
la Argentina”

8 y 9 de noviembre de 2004

Trabajo: Detrás del Milagro Japonés.

Lic. Pablo Alejandro Nacht
pablonacht@yahoo.com.ar

Universidad de Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Gino
Germani, Facultad de Ciencias Sociales.

**Estudiando lo pasado, se aprende lo nuevo.
(Proverbio japonés)**

Detrás el Milagro Japonés

Objetivo del Trabajo

Este trabajo intentará echar luz sobre los procesos de rápida transformación económica de la que fue protagonista Japón. Si bien todos los factores que posibilitaron esto no tienen el mismo peso, sí interactuaron unos y otros para generar la sinergia necesaria e impulsar a esta nación hasta donde llegó. La etapa cronológica que abarca el escrito va de 1945 – aunque hago algunas referencias que van más atrás en el tiempo – hasta finales de 1970. No abordaré temas tales como el shock de los precios del petróleo, los sucesivos problemas económicos que comienzan en dicho período, los motivos de la desaceleración de su crecimiento ni los efectos secundarios del mismo.

Bien es sabido, el crecimiento de dos dígitos que llevaron a Japón a transformarse, de una país vencido y ocupado por las fuerzas aliadas en la Segunda Guerra Mundial, a una potencia económica y financiera a nivel mundial. Dentro de lo que la extensión del trabajo me permite, realizaré una mirada de cuáles fueron, a mi consideración, los factores más importantes que posibilitaron dicho fenomenal crecimiento. Es cierto, que todos los elementos que catapultaron a esta nación al vertiginoso crecimiento, no son solamente de orden intrínseco, sino también de variables exógenas, las cuales también se tocarán aquí.

Situación del Japón de Posguerra

Japón era un país devastado terminada la Segunda Guerra Mundial. Entre civiles y militares había perdido a más de 3 millones de japoneses y las pérdidas materiales llegaban también a ser otro elemento de consideración. Muchas ciudades habían sido bombardeadas aparte de Hiroshima y Nagasaki. El Producto Bruto Interno (PBI) se encontraba en la mitad de lo que había sido en el período anterior a la Guerra. Se le quitaron todas sus colonias, con las cuales tenía una estrecha relación comercial y enfrentó un proceso inflacionario que llegó a los tres dígitos extendiéndose hasta 1948. Los productos esenciales como el arroz o el carbón escasearon, representando un gran problema para la población.

El control de Japón fue puesto a cargo de la **Comandancia Suprema de las Potencias Aliadas (SCAP)**, por sus siglas en inglés) al mando del General Douglas MacArthur. De hecho, esto significó que quedó casi exclusivamente bajo la tutela de Estados Unidos y no del resto de los países aliados. La ocupación duró 6 años y 8 meses.

Se llevó a cabo un plan de desmantelamiento de varias plantas y sectores industriales, buscando la partición de los conglomerados familiares llamados **Zaibatsu**, acusados de favorecer el militarismo nipón. Si bien este fue el objetivo, los resultados fueron pobres, ya que no se atacó al corazón de los mismos, esto es, su sistema bancario. Con una nueva constitución, copiando el modelo anglosajón y reemplazando aquella de 1889 inspirada en el sistema imperial Alemán, se agregó el famoso **artículo 9**, donde Japón renunciaba a la guerra y al mantenimiento de fuerzas de tierra, aire y mar. Aunque, como se verá más adelante, quedó como letra muerta frente a las presiones por la guerra de Corea, Vietnam y otros conflictos regionales. También se llevó a cabo una reforma en la educación, buscando restar importancia a la figura imperial y una reforma agraria, tratando de lograr que los grandes latifundios comenzasen a ser trabajados por sus nuevos propietarios

Tipo de Cambio para Exportar

Para 1949 el gobierno de los Estados Unidos no estaba satisfecho con los progresos económicos que había impulsado la SCAP, por lo que mandó a **Joseph Dodge**, un reconocido banquero de Detroit, que reportaba directamente al Presidente Truman. En un período breve, de aproximadamente 3 meses, Dodge impulsó una serie de medidas económicas duras que si

bien lograron controlar la inflación, empujó al Japón a una mayor recesión económica. Otro aspecto clave dentro de lo que se conoció como **‘La línea Dodge’** se encuentra la **fijación del tipo de cambio** de 1 dólar estadounidense = 360 yenes. El plan era mantener esta relación inalterada por los próximos 22 años, inclusive si las condiciones económicas se tornaban favorables para Japón. La decisión de qué tipo de cambio elegir para la relación dólar-yen fue motivo de grandes discusiones, tanto en el archipiélago como en Estados Unidos y la SCAP. El tema, no era menor. En 1947 Japón exportó por un valor de 170 millones de dólares mientras que importó por 510 millones de dólares, generando un déficit de 340 millones¹. Para ese momento la canasta de bienes que provenían desde el exterior representaban en su mayoría productos alimenticios y materias primas para la, todavía, economía de subsistencia. Esto quiere decir que la simple decisión de qué tipo de cambio elegir, podía equilibrar la balanza comercial y alentar la producción de bienes que luego se podrían exportar por tener precios competitivos, o en cambio, generar gigantescos déficit con los países proveedores de mercancías. La tasa de cambio fijada por Dodge, según varios analistas, dejó al yen subvaluado con respecto al dólar, lo que le permitió a Japón tener precios competitivos (sumados a la fabricación de alta eficiencia que fue adquiriendo) para los mercados externos. Fue recién en 1971 que se tocó la paridad 1 dólar = 360 yenes, para revalorizar la moneda nipona y dejarlo con flotación regulada o sucia, en 308 yenes por dólar

El Rol de los Zaibatsu y el Modo Organizacional Japonés

Los **Zaibatsu** estaban constituidos por un reducido número de individuos, generalmente familias, que tenían un conglomerado industrial que incluía, no solamente la rama fabril, sino también la comercial, la financiera y hasta contactos aceitados con el gobierno, a través del cual y en el transcurso de la historia moderna de Japón, lograron aumentar paulatinamente su poder y tamaño. Los cuatro más importantes eran Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Yasuda. Aunque también se puede nombrar a Furukawa, Okura, Asano y Fujita, entre otros. Estas mega-corporaciones se caracterizaron por tener una estructura descentralizada en la toma de decisiones y abrirse a otros sectores para el manejo de nuevos mercados o negocios, en contraste con las corporaciones occidentales que tenían un manejo más concentrado del proceso de toma de decisiones. En el corazón de cada grupo empresarial había un Banco comercial, que es el que brindaba la mayor cantidad de préstamos al grupo, aunque no era la única institución de financiación, ya que las firmas tomaban empréstitos en otras entidades. A su vez, el Banco hacía de accionista del conglomerado de empresas, jugando un rol dual, el de prestamista y accionista. Esta gran interdependencia que se generaba, se hacía visible cuando la corporación necesitaba ayuda financiera para salir de problemas. En estos casos se les brindaba préstamos de emergencia, reducción de la tasa de interés e incluso se formulaba en forma conjunta, un plan de recuperación.

Ya entrado el siglo XIX, la intervención estatal comenzó a hacerse patente y a incentivar a varios de los Zaibatsu, por medio de subsidios, buscando que se volcasen a la industria pesada. Esto se debió principalmente por las necesidades militares del gobierno, en la construcción de embarcaciones y acereras. Las diferentes expediciones imperialistas de Japón, junto con la Primera Guerra Mundial, le permitieron inyectar una gran cantidad de recursos a su industria, desarrollando ostensiblemente su economía nacional y reforzando el papel de los Zaibatsu. Un ejemplo que puede pintar la relación de los conglomerados y el Administración Japonesa, es el de Usami Makoto, el presidente del Banco Mitsubishi, que en 1964 fue designado como gobernador del Banco de Japón; puesto de gran peso político en el sentido de determinar la política financiera, que hasta ese momento era ocupado por burócratas de carrera que provenían del Ministerio de Hacienda o de la propia entidad bancaria nipona. Por otra parte, los conglomerados empresariales trabajaban con una numerosa cantidad de pequeñas y medianas empresas. La naturaleza especializada de la fábrica, fomentó el

¹ Tsuru, Shigeto - Japan's Capitalism, Creative Defeat and Beyond, Cambridge University Press, 1993. pp. 49

desarrollo de una importante red de subcontratistas, un gran número de ellas con menos de 30 empleados. Por un lado estaban aquellas que se especializaban en un sector de producción atendiendo a varias corporaciones, y por el otro, aquellas que fabricaban una pequeña variedad de piezas para un solo cliente, siendo éste el tipo predominante en Japón. De esta forma los negocios con un único proveedor funcionaban bien ya que se creaba una relación basada en una gran confianza mutua, realizando acuerdos de largo plazo. Como muchos de los proveedores carecían de capital, los clientes les entregaban recursos de modo de poder financiar la producción. A su vez, los ingenieros de proceso ayudaban al subcontratista a cumplir con las exigentes normas de calidad y estar a tiempo con los plazos de entrega, buscando también asegurar la rentabilidad de la misma. Los salarios en estas empresas de menor tamaño eran de un 40% menor al de las grandes firmas y aquí es donde se hace evidente los beneficios de la **estructura dual** de la economía japonesa. La viabilidad y competitividad de las firmas niponas no sólo radicaba en su propia organización interna, sino en la conexión con proveedores, bancos, subcontratistas y distribuidores. Participaron los grandes conglomerados de la industria pesada con importantes inserciones en alta tecnología; y por el otro una basta red de pequeñas empresas familiares con métodos de producción más tradicionales pero eficientes y en general proveedoras de las primeras.²

Otro factor distintivo en la organización empresarial japonesa es su sistema **cuasi-vitalicio** en el empleo y el aumento de salario por antigüedad. Esto significa un doble compromiso: que la empresa haría todo lo posible por no despedirlo antes de su retiro por edad y que el trabajador hará su mejor esfuerzo para quedarse en el largo plazo. Este sistema no se aplicaba a todos los asalariados, sino a un 20 % o 30 %. Frente a una crisis económica, la corporación llevaría a cabo un recorte a sus expectativas de ganancias sobre el año fiscal, luego un ajuste sobre el personal temporario, un recorte a los salarios del personal estable (a los directivos en primer lugar), las ganancias, y por último, los sueldos de los trabajadores fijos. Este sistema no pudo ser empleado por las pequeñas y medianas firmas ya que carecen de recursos suficiente para soportarlo. Con respecto al salario por antigüedad, no sólo eso era tenido en cuenta, sino también sus méritos personales, su productividad en la compañía y otros factores tales como las obligaciones familiares. Esto quiere decir que los aumentos estaban otorgados en mayor parte por la antigüedad, pero se ponderaban otros factores, como los mencionados. Otra característica propia de Japón, es la organización de los **sindicatos** no por rama industrial, sino por empresa, generando una mayor comprensión entre capital y trabajo; logrando resolver problemas específicos de las relaciones con una única asociación de trabajadores. De esta forma, las organizaciones funcionaban a la vez como órgano de consulta en lo que respecta a las decisiones empresariales y laborales, haciendo de la incorporación de tecnología, algo aceptado por el personal. Estos dos factores reforzaban la fidelidad de los recursos humanos para con la empresa, solidificando la cooperación y la idea de pertenencia a la corporación.

En lo que respecta a la **toma de decisiones** y cómo fluía la información, hay una gran diferencia entre el estilo nipón y el modo organizativo occidental. Mientras que estos últimos depositaban las decisiones de mayor importancia en la cúpula de la corporación y delegaban a los gerentes locales o de área, el poder sobre contratación o despido de personal; en la estructura organizativa japonesa se descentralizaba el poder en las áreas locales y se buscaba concentrar las decisiones de recursos humanos en los cargos de alto rango. También la visión de planeamiento difería en modo significativo. Mientras los altos ejecutivos occidentales daban mayor importancia a los retornos de las ganancias y al precio de los stock, el management nipón hacía hincapié en el desarrollo de nuevos productos y en los canales de distribución de la mercadería. Esto se puede ver en el período de gran crecimiento, que las empresas volvían a reinvertir las ganancias, incluso tomando préstamos, en vez de acumular utilidades.

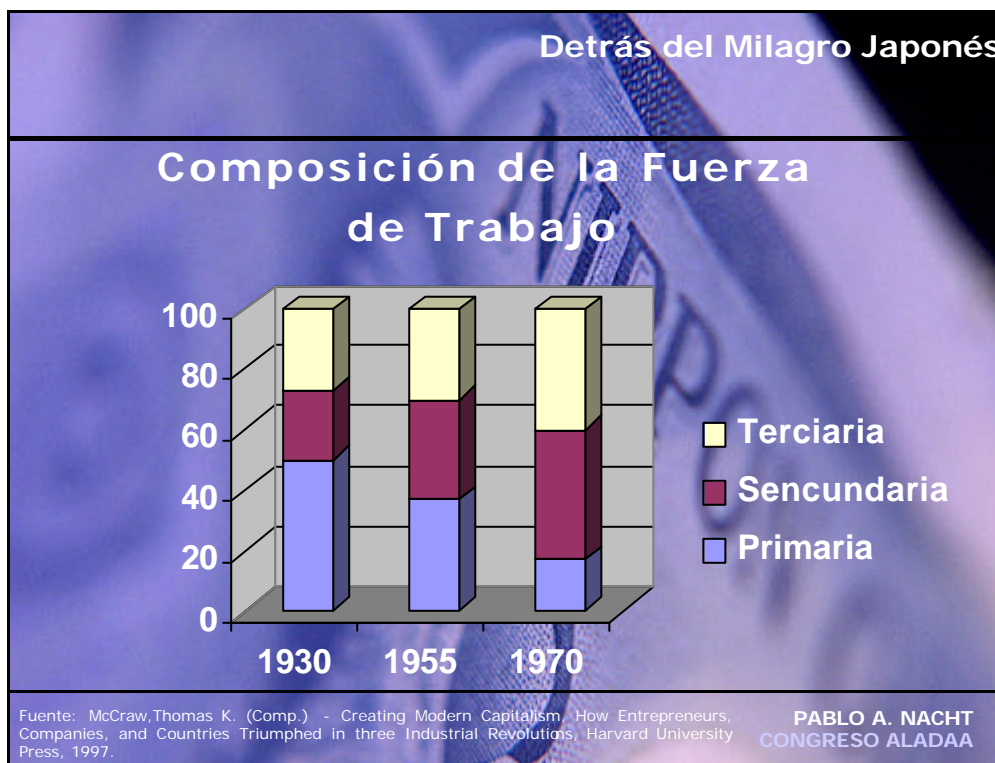
²“Dólar, Yen, Euro: ¿Conflicto Económico o Redefinición del Orden Mundial?” En L. Manfredi, M. Sánchez Guex y P. A. Nacht, Universidad de Buenos Aires, Fac. de Cs. Sociales, 2001

El Papel del Estado Nipón

El Estado japonés tiene una larga tradición que data ya desde el siglo XIX, en lo que se refiere a la participación activa en la economía y el sector privado. Como irá desarrollando más adelante, esta intervención se presentará en una multiplicidad de formas y a través de diferentes organismo gubernamentales. Sin duda, este rol es un aspecto clave en el desarrollo industrial y económico de la nación.

Como base para la generación de un propicio crecimiento, el gobierno de posguerra estabilizó los factores macroeconómicos como mantener controlada la inflación, evitar la acumulación de una gran deuda externa y mantener una **alta tasa de ahorro**, algo característico en la población nipona. Esto permitió financiar la gran expansión industrial a través de créditos blandos que los Bancos acumulaban de los ahorros de la población.

Pasando al plano microeconómico, el gobierno japonés llevó acabo varios tipos de políticas de producción: La primera de ellas consistió en una activa participación del aparato estatal para incentivar y transformar la estructura económica de la liviana a la industria pesada y química. En 1949 se había creado el **Ministerio de Comercio Internacional e industria**³(MITI) una de las agencias que se ocupó de llevar acabo este proceso. En 1951 se creó el **Consejo de Estabilización Económica** y el **Banco de Desarrollo**. El criterio sobre el cual se focalizó la elección de las fabricaciones a incentivar y fortalecer era que tuviesen una alta elasticidad en la propensión al consumo (es decir, que a medida que se incrementase el poder adquisitivo de la población, se consumiría más de ese producto), y productos de alto valor agregado (aquellos cuya utilización de materia prima representa una porción pequeña en relación al costo total de la mercancía).



Los métodos utilizados por el MITI para incentivar a las industrias, fueron variados, pero por mencionar algunos estaban los subsidios, preferencias para el intercambio con el extranjero, sponsoreo del gobierno para la realizar proyectos de investigación conjunta y recorte de impuestos entre otros. Con el tema de las tributaciones, el Japón de posguerra presentaba en 1972 una carga impositiva, incluyendo local y nacional con respecto al PBI, del 21,1 %,

³ “Ministry of International Trade and Industry” en Ingles.

comparado con el 45,7 % de Noruega, el 36 % de Alemania Occidental, el 35,8 % en Francia y el 34,7 para Inglaterra y Estados Unidos con un 28,1 %. Aquí los números expresan claramente de qué forma la Administración beneficiaba a la industria por medio de los impuestos⁴.

En el caso de las inversiones, el Estado tuvo un rol fundamental en relación con el desarrollo de emprendimientos donde era necesario una utilización de recursos que sobrepasaba la capacidad de las corporaciones. El sector de industria pesada en Japón, si hubiese sido por las fuerzas del mercado, es poco probable que se hubiesen desarrollado de la forma que lo hicieron, ya que excedía las posibilidades de expansión en ese tipo de rama de fabricación. Con la coordinación del MITI y la Consejo Administrativo, se incentivó a las grandes corporaciones para realizar estas inversiones, obteniendo por parte de ellos primero protección por ser una industria de reciente nacimiento, y luego apoyo de modo que puedan consolidarse en el mercado interno; y luego posicionarse en el extranjero. Otro claro ejemplo fue el que tomó el Estado en la decisión de crear la infraestructura (camino, puertos, mejoramiento de los medios de comunicación, centrales eléctricas, etc.) en una zona geográfica determinada para incentivar a las empresas que se instalen en ese sitio minimizando los gastos.

La utilización de los **Carteles**⁵ fue muy apoyado por el Estado. Así como el gobierno se preocupaba por proteger las industrias nacientes, también buscaba modelar el panorama empresarial cuando había una recesión y de esa forma no llegar a un estrangulamiento de los ingresos de las corporaciones. Existe un término muy conocido como competencia excesiva o “**kato kyoso**” y justamente lo que se busca a través de estos Cárteles es apaciguar la competencia en momentos de declive de la economía o de un sector en particular.

Un papel fundamental fue el que jugó el **Consejo Administrativo**⁶. Si bien no estaba expresado en ninguna ley, su poder radicaba en la estructura burocrática buscando desalentar o castigar a aquellas corporaciones que no siguiesen las “recomendaciones” de la Administración. No era un tipo de política, sino un método que mantenía y empujaba cierto tipo de acciones, fuesen a nivel macro o microeconómico. Se utilizaba a través de consejos, influencias y avisos de manera que las firmas actuaran del modo que el gobierno consideraba que eran deseables. Para ello se valían de herramientas tales como subsidios, recorte de impuestos, permisos de importación-exportación, licencias, préstamos (donde el Banco de Japón tenía un rol de suma importancia), contratos de compra del gobierno, aprobación para la conformación de Cárteles entre otros. El éxito del Consejo Administrativo radicaba en que no estaba llevada a cabo por neófitos, sino que contaba con una fluida conexión Burocrática-Industrial, en la que los oficiales que se retiraban de sus cargos en el gobierno, pasaban a altas posiciones en las empresas, generalmente con la que anteriormente habían tenido relaciones laborales.

Ligado con el Consejo Administrativo, estaba la **Ventana de Dirección**⁷ que buscaba controlar la tasa de interés de los préstamos bancarios e instituciones financieras.

Junto con el MITI también hacían uso el **Ministerio de Transporte**, el **Ministerio de Finanzas** y el **Banco Central de Japón**

En el tema de **barreras tarifarias**, este país presentó 2 etapas de reducciones en las barreras arancelarias para la entrada de productos, en sus dos décadas de crecimiento. El período que

⁴ Tsuru, Shigeto, ob. cit. pp. 104

⁵ Se denomina Cártel a los acuerdos formales o informal entre empresas con el fin de reducir o eliminar la competencia en un determinado mercado. Los cárteles controlan la producción y la distribución. Sus principales objetivos se centran en fijar los precios, limitar la oferta disponible, dividir el mercado y compartir los beneficios. Los defensores de los cárteles afirman que éstos ayudan a estabilizar los mercados, reducir los costes de producción, eliminar aranceles elevados, distribuir los beneficios equitativamente y beneficiar a los consumidores. Los detractores de los cárteles señalan que, cuando no hay competencia, los precios son mayores y la oferta menor.

⁶ “Administrative Guidance” en Inglés.

⁷ “Window Guidance” en Inglés.

va de 1960 a 1964 se lo conoce como la “**Primer etapa de liberalización del comercio**” para esta nación y su ratio de liberalización pasó del 41 % al 93 % en Octubre de 1964. En el transcurso de esos cuatro años, las autoridades comenzaron a elegir los productos que irían liberalizando uno por uno, y de esa forma minimizar las desventajas competitivas en algún sector industrial. Fue recién en Julio de 1963 que el capital extranjero que se asentaba en territorio nipón pudo repatriar sus dividendos al país de origen, cuando este nación suscribió al artículo 8 del **Fondo Monetario Internacional (FMI)**. Aunque fue en Mayo de 1973, cuando Japón llegó a un acuerdo con la OCDE, para liberalizar completamente el flujo de capitales, pero haciendo una pequeña excepción en algunos sectores industriales. De todos modos, los anteriores sectores que habían sido protegidos como las automotrices y las computadoras, habían obtenido suficiente competitividad y podían resistir a la inversión extranjera directa⁸.

Ciertamente, el “Milagro Japonés” ha beneficiado en forma notable la formación de la industria pesada, más que la del sector de bienes de consumo. Para el año 1965 esta industria tenía una representación mayor dentro del total de la producción japonesa, comparativamente al de las demás naciones industriales. Tal fue el peso tomado del este sector, que las agencias estatales tenían un contacto fluido con sus directivos y ello se veía reflejado en la forma de determinar el desarrollo económico de la nación toda, generando una tendencia hacia el oligopolio y formación de Cárteles. Frente a esto, las pequeñas y medianas empresas o eran reabsorbidas por los conglomerados industriales o buscaban salir a flote en otros países orientales donde pudiesen conseguir mano de obra calificada y barata, un mercado no oligopólico y créditos, ya que en Japón la relación de los Banco con los Zaibatsu era muy fuerte.

Desarrollo industrial

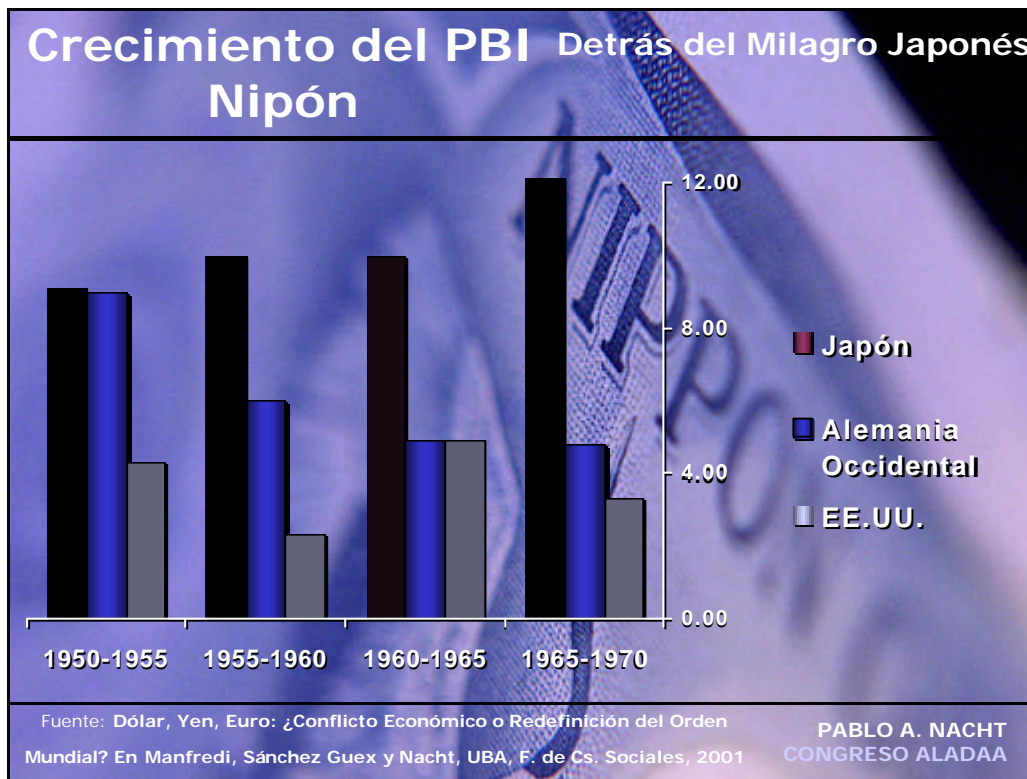
Tanto las agencias gubernamentales como las empresas que habían quedado en pie y los rearmados Zaibatsu ⁹enfocaron sus esfuerzos para dinamizar el mercado interno como primera etapa. Las firmas realizaron varios contratos, principalmente con corporaciones de Estados Unidos, para la utilización de procesos y tecnologías de avanzada. De los 2563 acuerdos técnicos que van de 1949 a 1963 con firmas extranjeras, el 70% lo acaparaban firmas estadounidenses. Japón fue incorporando **Know How** a su industria, y de esta forma hacerla más competitiva. Para tener una real dimensión de lo invertido en asociaciones técnicas, patentes y licencias, en el transcurso que va de 1959 a 1970 Japón pagó en conceptos de royalties tecnológicos 3.175 millones de dólares. En este sentido, la tasa de crecimiento de la productividad laboral pegó un salto formidable. Si se toma como base 100 en 1950, la productividad alcanzó el nivel de 1.412 en 1973, que se aleja mucho del nivel de Estados Unidos e Inglaterra de 210 o el de Alemania Occidental de 410¹⁰. Este proceso requirió de grandes cantidades de recursos que se obtuvieron principalmente de los Bancos que se encontraban en el corazón de los Zaibatsu. Los créditos provenientes del sistema bancario eran posibles principalmente por la alta tasa de ahorro de la población. Para el momento que va de 1964 a 1968 el promedio de ahorro nipón era del 36,2 % del PBI, mientras que en Alemania Occidental lo era el 26,7 %, Francia el 25,7 %, Inglaterra 18,8 % y Estados Unidos el 15,7 %. Para el siguiente período de 1969-73 en Japón subió la tasa de ahorro al 39,5 % de su PBI, Francia **h**izo al 27 %, Alemania Occidental al 27,4 %, Inglaterra al 19,2 % y Norteamérica al 14,8 %. Otro factor que se debe tener en cuenta en los comienzos del proceso

⁸ Tsuru, Shigeto, ob. cit. pp. 95-145.

⁹ Formalmente a las grandes empresas familiares ya no se las llamaba Zaibatsu luego de la ocupación Aliada. A los grandes conglomerados de firmas se los comenzó a denominar con otro nombre, pero que de hecho tenían tanto poder como las antiguas empresas familiares. Los Kigyo Keiretsu era la combinación vertical de una gran corporación. Los Kigyo Shudan eran combinaciones de empresas en el sentido horizontal. Por una cuestión de simplificación en el trabajo, no las distinguiré con estos nombres.

¹⁰ Tsuru, Shigeto, ob. cit. pp. 68-70.

de industrialización, es una abundante mano de obra aumentando la oferta y dando como resultado una tendencia a la baja de los salarios. Para colocar este hecho en números concretos, se debe contar a los 7.100.000 de japoneses como resultado de la desmovilización, los 2.600.000 de personas que volvieron repatriados; principalmente de los países asiáticos donde Japón había invadido; y 1.600.000 de trabajadores que quedaron sin trabajo luego de cortarse la producción de pertrechos militares. Estos 11.300.000 de trabajadores se debían sumar a los 30 millones, que era el número que representaba la fuerza laboral nipona. Esta circunstancia hizo de la mano de obra, algo sumamente barato, y que sin duda fue aprovechado para hacer más competitiva la fabricación en relación con otros países.



Con los altos índices de crecimiento que comenzó a experimentar la nación, se fueron planteando los problemas de abastecimiento de recursos naturales para continuar con el agitado tren de producción, especialmente los hidrocarburos y minerales. Esta situación transformó a Japón, por la necesidad de traer las materias primas a sus puertos, en el primer productor naval mundial de buques petroleros y de transporte de gran capacidad. Con respecto a la industria automotriz, se comenzaron a construir vehículos para pasajero y camiones focalizados en el mercado interno, y luego se agregaron los automóviles pequeños, medianos, motos y utilitarios diesel. Con el tiempo lograron ampliar la producción y mejorar los precios para poder exportarlos al mercado estadounidense, asiático y europeo.

Otro aspecto que favoreció la competitividad japonesa y revolucionó la forma de fabricación en escala es el **Modo de Producción Toyotista**. Este sistema se fue desarrollando en 1950. El procedimiento conocido como **Kanban**, fue ideado por un ingeniero en jefe de Toyota, llamado Taiichi Ohno, y básicamente apuntaba a realizar un continuo control en todas las etapas de la manufactura, a través del **Just In Time (JIT)** y de **Jidoka**.

Performance comparativa entre General Motors y Toyota

	General Motors	Toyota
Horas para armar un auto	31	16

Defectos de armado cada 100 autos	135	45
-----------------------------------	-----	----

Fuente: McCraw, Thomas K. (Comp.) - Creating Modern Capitalism, How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in three Industrial Revolutions, Harvard University Press, 1997.

El Kanban apuntaba a la planificación, buscando reducir los costos, principalmente los relacionados con el traslado y el almacenamiento de materias primas y las unidades producidas. El concepto JIT hace referencia al suministro de los elementos, en la cantidad que son necesarios, en el momento en que son requeridos, en cada etapa del proceso de fabricación. De esta forma se evita al mínimo la cantidad de piezas y materias primas en stock. Para lograr esto se deben tener en cuenta dos cuestiones: el flujo de la información debe ir en forma inversa al productivo, de manera tal que cada unidad indique las necesidades de insumo para realizar la tarea. La otra cuestión a considerar, es que para la producción de lotes pequeños, los tiempos de preparación de las máquinas deben ser reducidos. De tardarse horas en la preparación de las máquinas, no se podría fabricar con el modo JIT. El concepto Jidoka, incentiva al personal a que busquen los problemas de fabricación y los resuelvan mismo en la línea de elaboración. Esta idea requiere de **trabajadores polivalentes** en los cuales se pueda depositar gran responsabilidad para el control constante. A diferencia del modelo Fordista o Taylorista donde la prueba de calidad del producto se hacía una vez terminado, con el Jidoka el control se realizaba en todas las etapas del proceso.

En resumen, el Sistema Toyotista tenía flexibilidad al cambio constante, en contraposición a modo de producción masiva de bienes del sistema occidental, aprovechando la elevada preparación del trabajador japonés en continua capacitación, su fidelidad de servicio¹¹ y responsabilidad para la empresa.

Cuadro comparativo con el rendimiento del Sistema Kanban

	TOYOTA	Estados Unidos	Suecia	Alemania
Tiempo de preparación	10 minutos	6 horas	4 horas	4 horas
Preparaciones por día	3	1	1/2	1/2
Tamaño del lote	1 día	10 días	1 mes	1 mes

Tanto Japón como Alemania orientaron sus inversiones en proyectos de investigación y desarrollo de los procesos, en contraposición con los norteamericanos que concentraron la atención en las tecnologías de los productos.

Llegando a la década de los '70, Japón comenzó a sufrir unos de los efectos no deseados de su alto índice de crecimiento: la contaminación o como también se lo conoce, la **'Kogai'**. Pero el tema resulta un poco más complejo, ya que no se podría tomarlo como un mero efecto secundario del crecimiento, sino que fue otro aspecto que influyó en la competitividad de la industria nipona. La inexistente reglamentación en referencias al cuidado del medio ambiente y por lo tanto, el coto a la generación de residuos fabriles sin tratar, ha sido un factor que permitió la reducción de los costos en la industria nipona. Por citar solamente dos ejemplos: En el sector siderúrgico, luego de la Segunda Guerra Mundial, la modernización de esta rama industrial lo hizo gracias a la utilización de los hornos LD de oxígeno, que despiden un humo

¹¹ También pueden entrar en consideración en este análisis las características de los empleados con los aspectos culturales de la relación laboral. La fidelidad del empleado podría relacionarse con los principios éticos confucianos de lealtad, obediencia a la autoridad y sentido de cooperación.

tóxico. Este tipo de instalaciones, estaban prohibidas tanto en Europa como en los Estados Unidos, a menos que sus humos fuesen filtrados en un colector de polvo, que representa cerca del 30 % del costo total de todo el horno, encareciendo de forma importante el total de toda la fundición. De esta forma, el sector siderúrgico ha obtenido un beneficio de un 30 % con respecto a sus demás competidores occidentales. En el caso de la fabricación de pasta papelera, el archipiélago se encontraba en el sexto lugar de producción mundial luego de Estados Unidos, Canadá, Suecia, Finlandia y la Unión Soviética. Mientras que era frecuente utilizar entre un 10 % y 12 % de las instalaciones en el tratamiento de los desechos, de forma de no afectar las aguas sobre las cuales se vertían los desperdicios, Japón utilizaba ese porcentaje para aventajar a sus competidoras¹².

En resumen, cientos de habitantes del archipiélago, sufrieron los efectos (y los siguen padeciendo hasta la actualidad) y tantos otros murieron a causa de desechos industriales como el mercurio, el cadmio y otros. Por la fuerte presión de la sociedad civil y algunas agencias del gobierno, muchas de las grandes empresas tuvieron que trasladar las producciones “sucias” hacia otras naciones como Corea del Sur, Taiwan, Tailandia y demás, para poder seguir funcionando.

Japón: Un Motor Económico como Contención al Comunismo

En 1949 y 1950, la declaración de la República Popular de China por el líder Mao Tsé Tung y la guerra de Corea, hicieron de puntapié inicial para que Estados Unidos a través de la SCAP, repensara el rol de Japón en el escenario internacional asiático y así, empezó a ser mirado como aliado clave y como muro de contención al **avance del comunismo en la región**, adelantándose el fin de la ocupación norteamericana con la firma del Tratado de San Francisco en 1952. También se echó marcha atrás en la disolución de los Zaibatsu y otras grandes compañías y se hicieron más laxas las restricciones de la ley antimonopolio. Con el estallido de la **Guerra de Corea** en Junio de 1950, la SCAP autorizó la creación de una fuerza de 75.000 hombres que hacían de **Reserva Nacional de Policía**, buscando reemplazar a las tropas estadounidense que se fueron a la zona de conflicto. En 1952 este grupo tomó el nombre de Fuerza de Seguridad y comenzó a formarse oficialmente una marina. Paulatinamente el artículo 9 de la constitución Japonesa iba quedando en desuso. Un 72% de las plantas que estaban previstas para confiscar, pero que no se llevó a cabo dicho proceso, estaban ligadas directamente con la fabricación bélica. En 1952 se constituyó el **Comité para la Producción de Defensa** (conformado por militares y empresarios), órgano cuya función era institucionalizar las relaciones entre el gobierno y el sector industrial-militar. El grupo Mitsubishi y particularmente la Mitsubishi Heavy Industries (MHI) llegó a ejercer un rol de peso en la Agencia de Defensa. En 1969 la MHI y la Mitsubishi Electric habían acaparado el 45% de todos los contratos de defensa nipones¹³.

Japón también prestó ayuda tecnológica en las **Guerras de Corea y Vietnam** y llevó a cabo diferentes proyectos para la fabricación bélica. Las dos asociaciones industriales nipo-estadounidenses más importantes fueron las concretadas por la Hughes Aircraft y la Kawasaki Heavy Industries y la Nippon Electric para la fabricación de un avión defensivo. El otro importante acuerdo realizado es el de la General Electric y la Hitachi para producción de motores de jets. En el sector de tecnología, Japón se encontraba entre el pequeño puñado de países que mayor desarrollo había alcanzado, junto con Estados Unidos, la Unión Soviética y Francia. En cuanto a las tres ramas del ejército, se contaba con una excesiva cantidad de oficiales, lo que les permitía expandir en unas 4 o 5 veces el número de las fuerzas. En ese entonces, las fuerzas niponas se encontraban en el séptimo lugar entre las más fuertes del mundo. Aquí es necesario realizar una aclaración, ya que si se toma el porcentaje del PBI que

¹² Halliday, Jon y Gavan MacCormack - El Nuevo Imperialismo Japonés, Siglo XXI de España Editores, 1975. pp 205-259.

¹³ Halliday, Jon y Gavan MacCormack, ob. cit. pp. 95-145.

Japón ha estado invirtiendo en el presupuesto militar, ha disminuido, pero en términos absolutos y en un país con una tasa de crecimiento alrededor del 10% anual, las partidas volcadas al presupuesto militar siguen siendo de una importancia a tener en cuenta. También hay que ser cuidadoso en la ponderación de las tres fuerzas, ya que para 1967 las tropas de tierra se encontraban en el puesto 22 mientras que la marina se encontraba en el puesto 7 y las fuerzas aéreas como las sexta más poderosa del mundo¹⁴.

Con el transcurso de los años y la continuación de la guerra de Vietnam, Estados Unidos incrementó de forma más que importante los gastos militares en Japón. Se estima que los beneficios directos de las empresas japonesas en el punto más caliente de la guerra son de 2 mil millones de dólares anuales. Sumado a esto, el hecho que la industria norteamericana se encontrase focalizada en la producción bélica, le permitió a cierto sector empresarial nipón, poder volcar sus productos dentro de las fronteras de este país.

Los Zaibatsu relacionados con el complejo militar-industrial tomaron conciencia de su alta dependencia de las ganancias de las ventas armamentísticas, ejerciendo cada vez más presión sobre el gobierno para aumentar las demandas de sus existencias militares, haciendo del sector militar y empresarial, un grupo compacto y fuerte de lobby. En este sentido, la demanda de armamento para la guerra de Corea y Vietnam significó una inyección de capitales fenomenales a la economía de Japón. Estados Unidos compró, entre 1951 y 1960, 6.000 millones de dólares en pertrechos militares, una media de 600 millones de dólares anuales. Hacia finales de 1969, el archipiélago ostentaba un alto grado de autosuficiencia en la producción militar, llegando fabricar el 97% de sus municiones, el 84% de sus aviones, tanques, piezas de artillería, navíos y demás equipo militar.¹⁵

Otro recurso buscando reforzar el mundo capitalista en Asia, fue que Norteamérica otorgó fondos a los países del Asia sudoriental buscando que estos compraran productos japoneses, a cambio de ofrecer privilegios en el mercado norteamericano.

También se debe mencionar el activo rol que tuvo la potencia oriental para dinamizar las economías regionales y generar recursos en dichas naciones para que luego se volcasen a su propia economía. Entre 1969 y 1970 sobrepasó en préstamos a Gran Bretaña y Alemania Occidental, quedando apenas atrás de EE.UU. Tanto Taiwan, Filipinas, Singapur y Birmania recibieron de Japón la mayor parte de la ayuda financiera. Como segundo suministrador lo fue en Corea del Sur y Malasia; mientras que para Tailandia y Laos se encontraba en el tercer lugar como país proveedor de ayuda.

Entre las causas para realizar este tipo de préstamos se encuentra las presiones de los altos salarios japoneses, las presiones políticas norteamericanas para generar una zona económica de contención al comunismo, los cambios experimentados en la balanza comercial japonesa, la necesidad de trasladar sus industrias “sucias”, saltar barreras arancelarias, búsqueda de recursos naturales tales como petróleo, goma, bauxita, cobre, madera, etc. En este aspecto, Indonesia es el punto más codiciado de la región, tanto por Estados Unidos como por la potencia Oriental.

Para 1972 Japón era el principal importador de recursos naturales del mundo, llegando a un 18,2 % del total importado por las naciones miembros de la OCDE. Pero cerca de un 60 % de esas materias primas provienen de naciones desarrolladas. En este sentido, la potencia oriental comenzó a cambiar su estructura de importaciones, tratando de diversificar la dependencia en varios países proveedores y buscando relaciones productivas complementarias con naciones ricas en recursos naturales.

Un aspecto para tomar en cuenta es la gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que se relocalizaron fuera del archipiélago, debido a los altos jornales, revaluación del yen que no les permitía colocar su producción en el exterior y por la imposibilidad de competir con los oligopolios de los conglomerados industriales, unidos a través de los Cárteles

¹⁴ Halliday, Jon y Gavan MacCormack, ob. cit. pp. 95-145.

¹⁵ Halliday, Jon y Gavan MacCormack, ob. cit. pp. 95-145.

Los **salarios** nipones en los años de la década del '60 crecían a una media del 15 % al 18 % y su tasa de desempleo se encontraba alrededor del 1 por ciento. En contraposición a estas cifras, Taiwan tenía una tasa de desempleo cerca al 25 % e Indonesia rondaba el 35 % (desempleo/semiempleo)¹⁶. Las empresas manufactureras niponas que tenían un gran interés en colocar sus productos en países vecinos y que tenían problemas arancelarios, buscaban relocalizar su producción para saltar dichas barreras y poder expandir, de esta forma, el mercado en la forma de **Joint-Venture**.

Conclusiones

Frente a todo lo expuesto, es innegable que Japón logró, lo que hasta ese momento ningún otro país capitalista había logrado. Esto es, sostener una tasa de crecimiento cercana al 10 %, durante dos décadas. Para que la nación pegara este fenomenal salto, confluyeron una serie de factores. Como elemento intrínseco mencioné el rol del Estado, que con el desarrollo de una Burocracia Competitiva, compuesta por diferentes agencias y organismos facilitaron, ayudaron e impulsaron la industria, la investigación y el desarrollo. En este aspecto fue clave el rol del MITI junto con la utilización del Consejo Administrativo y la Ventana de Dirección para “guiar” el crecimiento de la industria y “regular” si lo consideraban necesario. La fluida relación entre Estado e Industria se hizo presente también en los Zaibatsu, los conglomerados productivos, que capitalizaron este vínculo y consiguieron el desarrollo de la industria pesada, química y otras, llegando a niveles que les permitieron competir a nivel mundial. Todo esto motorizó una parte de la economía y de las empresas satélites que les proveían bienes y servicios, generando la estructura dual de la economía nipona. La importación de tecnologías y Know-How del exterior fue un factor clave para que Japón se situase como vanguardista en este campo, dos décadas después. Esto, junto con los adelantos en los sistemas de producción, de mano de la automotriz Toyota, revolucionaron los modos de fabricación con el Kanban, el JIT y el Jidoka, posicionando a Japón en altísimos niveles de productividad y flexibilidad. Igualmente, esto debe ser entendido gracias a un management y estructura empresarial que se despega mucho del modo occidental. Tanto el sistema de empleo cuasi-vitalicio, la formación polivalente con continua capacitación, el modo en la toma de decisiones, el respeto por la jerarquía, la organización de los sindicatos por empresa, son factores que promovieron un mayor compromiso con las tareas laborales y generaron una lealtad y mayor comprensión entre las empresas y los trabajadores; generando una relación de cooperación de todos los factores. Los Bancos desarrollaron otro papel de importancia, al encontrarse en el corazón de los Zaibatsu y facilitarle préstamos e incluso ser accionistas y presentar planes de salvataje si era necesario. Esta relación simbiótica se vio fuertemente favorecida gracias a la liquidez que la población nipona depositaba en el sistema financiero, lo que permitió a Japón desarrollar este eslabón, a través del ahorro interno. Pero no sólo la banca privada hizo su aporte, sino que el Banco de Japón, a través de la Ventana de Dirección regulaba el sistema financiero a la vez que mantenía una tasa de interés más bien baja.

Los dos últimos elementos que quiero mencionar en lo que se refiere al funcionamiento de la economía nipona y las hicieron más competitivas, está la fuerte presión sobre los salarios que ejerció la gran cantidad de mano de obra desocupada luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial. Y por el otro lado, las laxas reglamentaciones y falta de voluntad política, permitieron a las empresas dirigir exclusivamente sus inversiones en plantas productivas sin ninguna consideración sobre tratamientos de los desechos tóxicos. Esto les permitió ahorrar hasta un 30 % de sus inversiones y localizarlas en otras áreas o simplemente aumentar su margen de ganancia. Esto originó lo que se conocería como Kogai.

Como elementos exógenos al sistema de desarrollo japonés considero a aquellas variables que escapan a la posibilidad de decisión por parte de Japón. Si bien se pueden influir o aprovechar dicha “situación” no es posible originarla.

¹⁶ Halliday, Jon y Gavan MacCormack, ob. cit. pp. 21-93.

El primer elemento a tener en cuenta para comprender la fabulosa capacidad exportadora de Japón, hay que buscarlo en su tipo de cambio, fijado en 1947 por Dodge, que puso al yen subvaluado con respecto al dólar; y esto permitió hacer más competitivos los productos nipones.

Hay que reconocer el rol que jugó Estados Unidos, estabilizando al Japón de posguerra y reorganizando la sociedad a través de varias reformas – muchas de ellas mencionadas aquí –, generando condiciones necesarias para poder capitalizar el empuje que tuvo la economía años más adelante. Pero también hay que marcar que gran parte de ese “empuje” y dinamismo del archipiélago se debe a la estrecha relación comercial que entabló con la potencia norteamericana. Durante todos los años que duró la ocupación estadounidense, las importaciones de Japón provenían en 2/3 de Norteamérica. Para 1970, la inversión extranjera en el archipiélago era de unos 7000 millones de dólares, de los cuales se calculaba que entre un 60 % y 70 % provenía de Estados Unidos. La relación comercial se acentuó, frente al avance del comunismo con el triunfo de Mao Tsé Tung y los diferentes conflictos regionales. Japón se transformó geopolíticamente, en un aliado clave para hacer de “workshop” al resto de los países de la región. No solamente eso, sino que con el aprovisionamiento de material bélico para las operaciones norteamericanas en el área, la potencia oriental recibió una inyección formidable de recursos, que fueron muy bien aprovechados por los conglomerados industriales a través de sus lazos militar-industrial-burocracia.

El beneficio económico de Japón en estos hechos fue doble: por una parte se generó una demanda fenomenal de su producción, principalmente bélica. El otro elemento fue que tanto Japón como Estados Unidos se encargaron de la reconstrucción de las diferentes naciones que habían sufrido los conflictos. Esto les permitió tener acceso preferencial a contratos de construcción, invertir en forma directa o con Joint-Venture. Los préstamos que otorgaron a los países asiáticos permitían importar productos del acreedor. Por otra parte, el archipiélago necesitaba diversificar su estructura de importaciones de materias primas, ya que el control de los recursos esenciales se encontraba monopolizado por empresas estadounidenses, canadienses o europeas.

Como puntalicé más arriba, estos hechos de contención al comunismo profundizaron las relaciones comerciales entre Estados Unidos y Japón; pero también profundizó roces y conflictos. Mientras que del total de las exportaciones niponas, la potencia occidental representaba un 33,7 % e importaba el 34,4 % de él; Estados Unidos le exportaba el 14,7 e importaba 10,8 %. Sectores fuertes estadounidenses como el de automotrices, textiles y electrónicos entre otros, ejercieron grandes presiones al gobierno norteamericano para que imponga algún tipo de freno a la entrada de los productos nipones. Norteamérica, igualmente, no sólo quería lograr esto, sino que quería aumentar la colocación de su fabricación en el mercado japonés.

En definitiva, para comprender qué hay detrás del “Milagro Japonés” no encontraremos una uncausalidad, sino una serie de factores que ayudaron algunos, potenciaron otros y unos terceros se originaron genuinamente en la propia nación. Pero todo esto dentro de un contexto internacional que posicionó a Japón como aliado clave de Estados Unidos, en Oriente. Esta consistente relación nipoestadounidense – con lazos comerciales, geopolíticos, financieros y militares – se mantienen hasta el presente en una situación pendular de tensión-alivio, aunque esto es tema de otra investigación.

Bibliografía:

Páginas Visitadas y Papers

Santiago E. Díaz Paz,

¿Qué está ocurriendo con el Yen?

Jorge Beinstein,

La Declinación de la economía global.

Santiago E. Díaz Paz,

El escenario mundial económico se complica.

Dólar, Yen, Euro: ¿Conflicto Económico o Redefinición del Orden Mundial?

Luciana Manfredi, Martín Sánchez Guex y Pablo A. Nacht

Universidad de Buenos Aires, Fac. de Cs. Sociales, 2001

Otras Páginas visitadas:

www.adb.org

www.foreignaffairs.org

www.feer.com

www.worldbank.org

www.imf.org

www.ifc.org

Libros:

Chacholaidis, Miltiades, Economía Internacional, Ed. Mc Graw Hill, 1991.

Cohen, Benjamin - The international political economy of monetary relations, Aldershet, Edwar-Elgar, 1993.

Flamant, Maurice y Jeanne Singer-Kevel - Crisis y recesiones económicas, Ed. Oikos-Tan 1971.

Gray, John - Falso amanecer, los engaños del capitalismo global, Ed. Paidós, 1998.

Halliday, Jon y Gavan MacCormack - El Nuevo Imperialismo Japonés, Siglo XXI de España Editores, 1975

Hosbwan , E.J., Biblioteca de E.J.Hosbwan de Historia Contemporánea, Ed. Crítica 1998.

Jáuregui, Aníbal – Julio Stortini - Editorial Biblos, 2000.

Krugman, Paul - Crisis de la Moneda, Ed. Grupo Editorial Norma, 1997.

Krugman, Paul - De vuelta a la economía de la Gran Depresión, Ed. Grupo Editorial Norma, 1999.

Krugman, Paul - Peedling prosperity: Economics sense and non-sense in the age of capitalism, Ww-Norton and company, 1994.

Lettieri, Alberto y Pfeiffer, Annette - Los Tiempos Modernos, EUDEBA, 1996

McCraw,Thomas K. (Comp.) - Creating Modern Capitalism, How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in three Industrial Revolutions, Harvard University Press, 1997.

Mochón, Francisco y Víctor Becker - Economía, Principio y aplicaciones, Ed. Mc Graw Hill, 1993.

Okita, Soburo - Japan in the world economy, Ed. The Japan Foundation, 1975.

Pascale, Richard T. y Anthony G. Athos - El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa, Ed. Grijalbo, 1983.

Quirck, Gilman y Laudell-Mills - Development in international exchange and trade systems, FMI, 1989.

Soros, George - La crisis del capitalismo global, Ed. Sudamericana, 1999.

Tsuru, Shigeto - Japan's Capitalism, Creative Defeat and Beyond, Cambridge University Press, 1993.

Yoshihara Kunio - Japanese Economic Development, A Short Introduction, Oxford University Press, 1979.

Revistas

Novedades Económicas

Fundación Mediterránea, 1999

La pelea entre el euro, el Yen y el dólar.

Luciana Díaz Frers

Los orígenes de la “impasse” japonesa, Chalmers Johnson, Marzo 2002 en Le Monde Diplomatique-El Dipló

Por último, quiero agradecer los comentarios recibidos por parte de Bianchi, Paola; González Marta; Mera, Carolina y Travieso Gonzalez, Guillermo Dario.