

estrategia para la entrada al mercado japonés

Artículo aparecido en la Revista EUROPEANBUSINESS No. 36 correspondiente al año 1973 escrito por YOSHITAMI ARAI y MASARU YOSHIMORI Presidente y Consultor Ejecutivo de Sistemas Internacionales, importante firma de Consultoría de Tokyo, Japón.

Traducción del Sr. Lic. Efrén De la Cruz Vázquez, profesor de Teoría de la Economía Pública y de Moneda, Crédito y Banca de la División de Graduados en Ciencias Administrativas de la ESCUELA Superior de Comercio y Administración del I. P. N.

Todas las industrias Japonesas, excepto siete de las más importantes, están ahora abiertas a cuando menos el 50% de participación equitativa para compañías extranjeras. En 228 categorías industriales se permite a las firmas extranjeras establecer operaciones totalmente integradas. Además, las compañías extranjeras pueden adquirir hasta el 25% de las acciones preferentes de las empresas japonesas existentes.

El último programa de liberalización de inversiones extranjeras, que entró en vigor en Agosto de 1971, amplió substancialmente el panorama de las actividades extranjeras en los negocios Japoneses.

Un gran número creciente de corporaciones extranjeras que tradicionalmente se acercaban al mercado Japonés a través de las ventas de

exportación, están recurriendo ahora a obtención de licencias, formación de compañías de capital mixto, establecimiento de sucursales de posesión total o a adquisición parcial de compañías Japonesas ya existentes. Estas alternativas pueden eliminar algunas de las desventajas del mercado de exportación, tales como un período más largo de entrega de mercancías debido a la gran distancia entre el Japón y los países de exportación, un costo más alto de los productos de importación debido al transporte, impuesto de importación, comisiones para los agentes Japoneses, etc., y menos servicios eficientes post-venta. Un considerable número de oportunidades para los productos extranjeros se presume que son irremediables sencillamente porque la entrega toma unos dos años o el precio sería mucho más alto que el de los productos manufacturados en el país



de origen, como en el caso de maquinaria y equipos complicados.

Este estudio tratará de ilustrar la estrategia básica abierta al planeamiento de negocios que deseen introducirse en el mercado Japonés.

Las estrategias clave que se discuten son:

- Contratos para concesiones.
- Formación de sociedades de prueba, y
- Sucursales de plena propiedad.

Contratos para concesiones: De las tres alternativas, las concesiones son las que obtienen con más facilidad la entrada rápida al mercado Japonés. Esto es especialmente cierto ya que la mayoría de los japoneses son reacios a los contratos para proposiciones de formación de sociedades de prueba, aunque esto es lo que prefieren los socios extranjeros. De hecho, el hombre de negocios Japonés tiende a aceptar la forma de sociedades de prueba solamente cuando la tecnología extranjera o los productos ofrecidos son demasiado buenos para perderlos por aferrarse a la forma de concesión.

LOS JAPONESES PREFIEREN LA CONCESION.

La experiencia profesional de los autores indica que nueve de cada diez compañías Japonesas a las que se acercan socios potenciales extranjeros, prefieren trabajar de acuerdo con los contratos de concesiones. Los Japoneses parecen tener una prevención profundamente arraigada y de la cual los hombres de negocios extranjeros parecen no darse cuenta en cuanto a la situación tan especial del mercado en Japón.

Además, un número no despreciable de compañías extranjeras han medido el ambiente de negocios Japonés y sus prácticas de acuerdo con sus propias medidas, lo que no siempre es válido en Japón.

Los hombres de negocios Japoneses, por otro lado, generalmente con menos talento lingüístico, encuentran molesto tener que comunicarse con el socio extranjero en Inglés en el aspecto del manejo diario del negocio o en cuanto a la formulación estratégica a largo plazo de una compañía de sociedad a prueba después de su formación.

A fin de evitar complicaciones resultantes de problemas de comunicación, la compañía Japonesa probablemente reclamaría una equidad en forma de mayoría en una compañía a base de sociedad de prueba, reduciendo con ello la intervención del socio extranjero a un mínimo.

Si la compañía extranjera encuentra que esta solución es dura de aceptar, se suscitan largas discusiones que preceden a la decisión de ir adelante o no por ambas partes en cuanto a la proporción de participación equitativa en una compañía de esa naturaleza. Esto puede dar por resultado que la entrada al mercado sea retrasada por el socio extranjero.

El sistema de concesión está libre de estas desventajas, ya que en este aspecto el punto básico de discusión es generalmente el precio de la tecnología para la concesión. Además, las operaciones de la concesión se ven libres de las complicaciones legales, financieras y de gerencia que se encuentran generalmente en las sociedades de prueba. Un contrato de concesión permite así generalmente que un concesionista extranjero obtenga un reembolso más o menos inmediato en la forma de un enganche inicial, que puede ser utilizado para la recuperación de los gastos R & D o para el desarrollo de mejoras posteriores en el aspecto tecnología.

A pesar de estas ventajas la forma de concesión es menos atractiva, u otras estrategias son más provechosas, cuando:

1. El mercado potencial es lo suficientemente grande para garantizar el establecimiento de una sociedad de prueba.



2. La línea de productos es amplia y diversificada.

3. La esencia de la tecnología extranjera reside en la "habilidad" y por tanto no está protegida por los derechos de propiedad industrial, y

4. El candidato concesionista japonés ya está haciendo productos similares pero menos complicados y se teme que la tecnología extranjera pueda "escurrirse" y ser usada en dichos productos ya existentes en la Compañía Japonesa.

El surgimiento de competidores potenciales se menciona con frecuencia como uno de los inconvenientes básicos de la forma de concesión. Sin embargo, esto no es siempre cierto.

Depende del espíritu con que se entre en el contrato de concesión y cómo se formula éste en el contrato. Los concesionistas potenciales extranjeros deben recordar que los peores enemigos pueden ser también los mejores amigos. Los negocios extranjeros que deseen llegar a contratos de concesiones con los japoneses deben considerarlos como otra poderosa fuente de ideas nuevas, mejoras en el aspecto técnico e innovaciones en los productos manufacturados bajo el sistema de concesión. Tanto el concesionario como el concesionista pueden proporcionarse uno a otro nuevas invenciones, mejoras y descubrimientos hechos respecto a los productos motivo de la concesión. Cualquier prevención que se haga en el contrato de concesión a este efecto, hará que al contrato sea duradero y benéfico para ambas partes.

Si las compañías se dan cuenta de ello y actúan de acuerdo con estos límites y posibilidades, la forma de concesión puede ser tan atractiva como otros métodos. Las negociaciones extranjeras pequeñas con productos originales pero que carezcan del potencial humano y los recursos financieros requeridos para una sociedad de prueba o de manejo de propiedad total, encontrarían esta forma práctica y de provecho.

SOCIEDADES DE PRUEBA ¿(SOLUCION DE SEGUNDA CLASE?)

Si un contrato de concesión es tan atractivo, ¿qué ventajas ofrecen las sociedades de prueba a las compañías extranjeras?. Esta última forma ha sido a menudo considerada meramente como una solución de segunda clase, principalmente porque Japón ha ofrecido tan limitadas oportunidades para el funcionamiento de compañías de propiedad total. El aspecto positivo de esta forma, en comparación con una compañía de propiedad total, sin embargo, no debe ser pasado por alto.

La forma de sociedad de prueba permite a un socio extranjero hacer uso de la experiencia japonesa en sociedades y el conocimiento del mercado japonés así como una red de ventas establecida, instalaciones fabriles ya existentes, y gerentes, vendedores e ingenieros calificados.

En Japón, esto constituye una importancia adicional como estrategia de entrada. La mentalidad y modo de comportamiento japoneses (así como las estructuras y patrones de distribución de las relaciones industriales) son fundamentalmente diferentes de los de las naciones occidentales. Frente a estas diferencias, las firmas extranjeras deben decidir si sus actividades pueden ser manejadas por ellos mismos o si necesitan confiar en un socio local.

En la formación de una sociedad de prueba, la proporción de contribución equitativa entre los socios japonés y extranjero es el aspecto más difícil de resolver. El problema de la equidad gira alrededor de la política básica tanto de la firma extranjera como de la compañía japonesa. Con frecuencia es difícil llegar a la conclusión de una negociación, la que se atasca por completo o, peor aún, completamente se rompe.

El punto importante, sin embargo, no es la proporción equitativa en sí, sino las oportunidades de ganancias a largo plazo provenientes de esta clase de sociedades en Japón. El problema entonces viene a ser qué proporción de

equidad es más justa y satisfactoria para lograr beneficios a largo plazo para ambas partes.

Poniendo primero la conclusión, una proporción de 50:50 de equidad en la participación es un signo de que ambas partes ponen completa confianza uno en otro. Con este arreglo, ambas partes se proponen ni a dominar ni a amenazar los intereses de la otra.

La meta es entonces encontrar un socio japonés en quien poder poner dicha confianza en términos de integridad y capacidad. Esta consideración sobrepasa con creces la proporción de equidad.

Además, la contribución del socio japonés a la sociedad debe también ser valorizada. Si el socio extranjero trae tecnología, la firma japonesa ofrece gerencia, vendedores, ingenieros calificados, así como trabajadores capacitados o no capacitados. Las conexiones de ventas ya existentes (que generalmente requieren mucho tiempo y dinero para formarse), las conexiones establecidas con clientes y bancos, gobiernos locales y central, son contribuciones valiosas que la compañía japonesa puede aportar para las operaciones de la sociedad.

El problema gira pues alrededor de la proporción equitativa que expresa la contribución de cada una de las partes. La tecnología, la gerencia y el capital son todos factores igualmente importantes para la producción. Faltando cualquiera de ellos, la sociedad o cualquier otro tipo de negocio no puede tener éxito. En esta forma, tanto los socios japoneses como los extranjeros tienen teóricamente la misma parte y, mientras más capacitado es el socio japonés se sentirá más humillado y discriminado si tiene que aceptar una posición de minoría.

La compañía extranjera que desee un control mayoritario no debe pensar que este control implica la misma responsabilidad que en una compañía de propiedad total. Y el socio japonés minoritario puede sentir una responsabilidad menor para el trabajo en la sociedad que cuando retiene cuando menos una proporción de igualdad.

Así pues las negociaciones extranjeras debieran formar una compañía de sociedad de esta naturaleza sobre una base de participación igual o, si el control mayoritario es imperativo (y posible dentro de la legislación japonesa) establecer una compañía de propiedad total.

La ventaja de la participación igualitaria para la compañía extranjera es un trabajo pleno y serio del socio japonés en (y por tanto una mayor identificación con ella) la sociedad. La experiencia indica que también es más fácil llegar a un acuerdo sobre la base de una participación 50:50 que sobre participaciones desiguales, ya que ninguna de las partes "gana" ni "pierde".

Esto es también una ventaja en vista de la materialización más rápida del proyecto de la sociedad. El Gobierno Japonés aprueba automáticamente las sociedades sobre base igualitaria. No están sujetas a investigaciones abrumadoras, que pudieran necesitar meses antes de una decisión (no siempre favorable) para su establecimiento.

DESACUERDO ENTRE LOS SOCIOS

La participación igualitaria no está, sin embargo, exenta de problemas. El mayor problema, se dice con frecuencia, es cómo evitar una situación de empate de votos en la que no prevalece la posición de ninguna de las partes debido a la propiedad igualitaria. Esto puede considerarse más bien como una situación un poco teórica. En realidad, si surge una situación de discrepancia de puntos de vista y opiniones, tanto las partes extranjera como japonesa debieran poder convencer una a otra, basados en una confianza mutua resultante de la participación igualitaria.

Aun en ese caso, una solución a este problema sería formular un acuerdo al tenor de aspectos clave previamente a la formación de una sociedad por acciones. Tales aspectos serían:



1. Fijación de precios transfer inter-compañías, es decir, precios a los cuales las compañías extranjera y japonesa original fijarían para la compañía en lo relativo a instalaciones, maquinaria, materiales y servicios.

2. Nombramiento del personal de altos ejecutivos.

3. Política en cuanto a adjudicación de ganancias, es decir, proporción de pago de dividendos y la cantidad de dichas ganancias que deba reinvertirse.

4. Actividades de la compañía, producción, o líneas de servicio que deban producirse.

5. Estrategia de la corporación y planeamiento a largo plazo expresado en términos de volúmenes de venta y ganancias, y

6. Fijación de tiempo y cantidad de inversión en bienes raíces, así como el aspecto de la red del mercado.

Otra alternativa para evitar una situación de empate de votos sería tener una tercera parte, por acuerdo mutuo, que retuviera una tercera parte de las acciones de la compañía y que de todos modos tanto la compañía japonesa como la extranjera tuvieran una parte igual.

Por ejemplo, ese tercer socio retendría un 4% de la compañía y el restante 96% se comparte por partes iguales entre los socios japonés y extranjero, cada uno con un 48%. Dicha tercera parte neutral puede actuar como intermediario en caso de una situación de empate de votos.

Otro método más es el de formar dos compañías, una de mercado y la otra de producción. Si el socio extranjero desea obtener un control mayoritario en una compañía de mercado, tiene por ejemplo una base de 51%. En la compañía de producción, la compañía japonesa original retiene a su vez el 51% mientras que la extranjera tiene sólo un 49%. La proporción total para las dos compañías sería pues en conjunto sobre la base de 50:50.

Una compañía Suiza la "Sulzer Brothers" y

la compañía de "Hilados y Tejidos Toyota" automática, están actualmente planeando la formación de dos sociedades de acuerdo con este concepto.

Su concepción es que la "Sulzer" debe tener el interés de control en la compañía de mercado para los productos manufacturados, mientras que la Toyota tendrá la mayoría en la compañía de producción a causa de sus instalaciones manufactureras.

Además del problema de la igualdad, no deben descuidarse otros elementos igualmente vitales para el manejo exitoso de la sociedad.

Primeramente, se recomienda ampliamente que el manejo día a día debe ser confiado a los gerentes japoneses. Esto es aplicable para sociedades de cualquier proporción de equidad y, por lo mismo, hasta para sucursales de propiedad total de corporaciones extranjeras, hasta donde dichas compañías puedan operar en Japón, empleando personal japonés.

Un hecho crudo es que debido a las diferencias de mentalidad y a la barrera del lenguaje, es extremadamente difícil para los gerentes extranjeros y japoneses el comunicarse y comprenderse a nivel de las actividades de manejo diario.

Loy Weston, Vice Presidente Ejecutivo de una compañía de base de 50:50, la "Kentucky Fried Chicken" (del Japón), S. A., dice que ha tenido considerable dificultad con sus colegas japoneses en la ejecución de las actividades diarias de la compañía antes de que puedan finalmente "comprender, confiar y respetarse uno a otro".

Debido a esta experiencia, Weston cree que no debe ser reemplazado por otro gerente de los Estados Unidos de la oficina central, cuando él regrese allá y cuando haya un gerente japonés que pueda ser promovido a dicha posición.

Otro argumento en contra de tener ejecutivos extranjeros en una sociedad japonesa está basado en motivos económicos.



En Tokio u Osaka, costaría \$ 30,000 dólares y más anualmente un ejecutivo extranjero residente, incluyendo su salario y pagos extra, tales como gastos de carro y alojamiento. La renta mensual solamente por un departamento convenientemente localizado en el centro de Tokio, para una familia costaría entre \$ 1,000 y \$ 1,500, más depósitos de 3 a 4 meses de renta. Los sueldos más altos para secretarías bilingües y miembros del personal deben tenerse también en consideración.

Esto constituye un gasto y una carga de consideración para una corporación por sociedad, que normalmente tiene que comenzar como un negocio pequeño o de mediana escala, con recursos financieros limitados, así como con poco mercado e instalaciones administrativas.

Norio Oga, Presidente de la Corporación CBS-Sony, una sociedad entre la "Columbia Broadcasting System" de los Estados Unidos y la Corporación Sony Japonesa, tiene una base de 50:50, y especificó como uno de los "requerimientos indispensables" que no habría un gerente estadounidense expatriado, en la sociedad, para encargarse de las operaciones diarias.

La CBS Sony principió con prácticamente nada hace cuatro años, pero ahora es la segunda compañía en términos de ventas entre todas las compañías japonesas productoras de discos. Esta operación japonesa de la CBS es con mucho la de más éxito en términos de ganancias entre todas las compañías de ultramar de la CBS esparcidas en más de 20 países de todo el mundo.

Tanto la CBS como la Sony están representadas igualmente por cuatro ejecutivos en la Junta de Directores de la sociedad. De éstos, solamente dos ejecutivos de la Sony, sin embargo, son "directores representativos", que corresponden a los funcionarios ejecutivos principales de los Estados Unidos.

La CBS-Sony es pues manejada completamente por ejecutivos japoneses en un estilo predominantemente japonés con respecto a las actividades diarias.

Otro factor clave para tener éxito en una sociedad de esta naturaleza es la neutralidad y la honestidad del hombre al frente de una compañía en forma de sociedad frente a las compañías originales.

El Presidente Oga de la CBS-Sony era un ejecutivo de Sony, pero renunció de su posición cuando asumió la presidencia de la sociedad.

La CBS tuvo confianza plena en el Presidente Oga no solamente por su capacidad como gerente sino también por su honestidad para ambas compañías.

El extraordinario éxito y manejo de la CBS-Sony es un testimonio de la confianza que el Presidente Oga recibió de las dos compañías originales.

Las relaciones cordiales entre las compañías originales y las operaciones de la sociedad dependen también de si cada una de ellas tiene un vocero en ésta por lo menos. Este vocero es el responsable de la coordinación de intereses entre su compañía original, su socio y la sociedad. Deberá formular informes, sugerencias y recomendaciones al más alto nivel ejecutivo sobre los aspectos de mayor importancia de la sociedad sobre la base de una cuidadosa valorización de problemas y situaciones, desde un punto de vista más amplio, de todas las partes involucradas y no desde un punto de vista estrecho de su propia compañía original.

En el caso de la sociedad CBS-Sony, el Presidente Morita de la Corporación Sony, la compañía Japonesa original, ha sido el medio para lograr sus objetivos a través de la compañía original con respecto a los asuntos importantes de la Compañía CBS-Sony.

El personal de la compañía también amerita que nos ocupemos de ello seriamente. Algunas veces sucede que la compañía japonesa original envía personal menos calificado al negocio en sociedad.

En Japón, los empleados generalmente son rehuentes a ser transferidos de una compañía original a una de sus compañías afiliadas, in-



cluyendo las sociedades. Una razón para esto es que dichas compañías afiliadas han sido con frecuencia un lugar para los gerentes de la compañía original que ya han llegado a la edad de retiro o cuyo trabajo se juzga ya inferior. Otra razón es, que las compañías originales, especialmente cuando son corporaciones grandes y bien conocidas, conllevan un prestigio social muy considerable en Japón, de modo que la capacidad de un hombre y su condición social son bastante a menudo juzgadas por la magnitud y reconocimiento público de la compañía a que pertenece.

A fin de evitar estas dificultades, tanto la CBS-Sony como la Kentucky Fried Chicken han reclutado sus gerentes de nivel medio así como los escalones inferiores de fuentes totalmente neutras. La CBS-Sony, por ejemplo, tiene solamente 13 ex-empleados de Sony entre su personal total de 750 empleados.

Finalmente, los informes archivados de una sociedad remitidos a la compañía original deben mantenerse a un nivel mínimo. En Japón, donde es difícil encontrar personal bilingüe, la preparación de informes cuesta substancialmente más de lo que una compañía extranjera pudiera pensar.

Por esta razón Weston, de la Kentucky Fried Chicken va hasta el extremo de decir que los acuerdos para la formación de una sociedad deben específicamente proporcionar un número limitado de informes para ser enviados a las compañías originales.

POCAS COMPAÑIAS SUBSIDIARIAS DE PROPIEDAD PLENA SON PERMITIDAS

En cuanto a las operaciones de las compañías de propiedad plena, las oportunidades para negociaciones extranjeras continúan limitadas a causa de las restricciones gubernamentales japonesas. Sin embargo, dependiendo de la categoría de las industrias, una compañía de mercado puede establecerse sobre la base de propiedad plena, aun cuando la industria relacio-

nada no esté abierta al 100% de control de posesión extranjera.

Si un negocio extranjero trata de obtener la mayor flexibilidad en sus trabajos de obtener un máximo de provechos a escala mundial, estableciendo sus propias operaciones, puede principiar creando una compañía de mercado de propiedad plena. Esta subsidiaria se encargaría solamente del mercado de sus productos importados, que no estén en producción en su propia planta. Generalmente se permite la producción por un sub-contratista, aunque este dispositivo debe ser revisado consultando previamente al ministerio encargado de esos aspectos del gobierno japonés.

De acuerdo con esta formulación, una compañía extranjera puede virtualmente disfrutar de las ventajas de una compañía de propiedad plena con producción a gran escala (por un subcontratista) y desarrollar actividades de mercado. Y, en el futuro, si la ley japonesa permite que la firma levante su propia planta manufacturera, la ya existente compañía de mercado puede transformarse en una subsidiaria a toda escala.

En vista de la acelerada liberalización del capital por el gobierno japonés, la estrategia antes mencionada puede ser un primer paso sólido para aquellas negociaciones extranjeras que deseen establecer una empresa de operación a base de propiedad plena.

Sin embargo, esta forma presenta el problema de que se crea un buen ambiente de trabajo de calidad, que atraerá y retendrá a personal japonés calificado y capacitado durante un período de tiempo largo. Y surge la crítica de las subsidiarias extranjeras por la relación obrero-patronal directamente transplantada desde los países originales a las subsidiarias japonesas, frecuentemente en detrimento del funcionamiento total de la corporación. Una remoción mayor de ejecutivos y de personal, demasiada concentración de autoridad en un gerente expatriado, muy poco crédito dado a la contribución de los empleados japoneses para el funcionamiento exitoso, son solamente unos



cuantos de los aspectos que estigmatizan el lado negativo de una compañía de propiedad plena en Japón.

Básicamente, la misma solución que se sugiere en la sección anterior en cuanto a las operaciones de la sociedad se aplicaría a la subsidiaria de propiedad plena. Específicamente, la dirección diaria del negocio debiera descansar en manos japonesas de ejecutivos que tengan amplia autoridad de gerencia.

Debiera uno detenerse a pensar si las sucursales que se están planeando o las ya existentes debieran tener ejecutivos expatriados en absoluto.

Ya se ha señalado que, dada la diferencia básica de mentalidad y las dificultades lingüísticas, las sociedades así como las compañías de propiedad plena, debieran, siempre que fuera posible, tener ejecutivos japoneses para los detalles de gerencia en el aspecto de las actividades diarias.

Hay compañías subsidiarias de propiedad plena que son manejadas por ejecutivos de alto nivel japoneses y tienen éxito. Un ejemplo clásico sería la IBM de Japón: esta compañía de alto nivel de propiedad plena extranjera que funciona en el Japón, con ganancias gravables de \$ 130 millones en 1971 es manejada virtualmente por miembros de consejo japoneses en su totalidad. De los diez ejecutivos de la IBM en Japón, nueve son japoneses incluyendo al presidente, y solamente uno es un miembro extranjero y que no es un ejecutivo residente de tiempo completo.

La compañía Nippon Uclaf K. K. es una subsidiaria de propiedad 100% de la firma farmacéutica francesa del Grupo Roussel Uclaf. El manejo de la compañía fue dejado completamente a un japonés, Mitsuri Maeda, Gerente General. Los ejecutivos de la compañía original francesa hacen solamente visitas ocasionales a Japón por cortos períodos. Los informes a la oficina central se mantienen en un mínimo, tan es así que se transmiten por las instalaciones

del telex. La Nippon Uclaf atribuye su éxito a los bajos gastos administrativos resultantes de su volumen limitado de informes, así como a la ausencia de gerentes expatriados.

Otro ejemplo más es el de Tozer, Kemsley y Millburn, una sucursal de propiedad plena de una compañía subsidiaria de una firma Británica de exportación. Los ejecutivos británicos permanecieron en la subsidiaria de Tokio por un breve período inicial de entrenamiento pero ahora la visitan solamente una vez cada varios años. Esta es una subsidiaria que ha tenido mucho éxito con ganancias previas a las contribuciones de hasta \$ 100,000, con solamente 14 empleados japoneses, incluyendo al Presidente de esta nacionalidad.

Una de las diferencias básicas entre los japoneses y los occidentales, o más específicamente los Estados Unidos, es que los estilos de la política de empleo despido es clásica de éstos.

En Japón los dirigentes de cualquier nivel así como los empleados se espera que permanezcan en la misma compañía durante largos períodos de tiempo, muy frecuentemente hasta que alcanzan la edad de retiro. A pesar de los diversos inconvenientes de este sistema tradicional japonés, se ajusta a la mentalidad del individuo medio de esta nacionalidad porque puede poner en juego todo su talento sin preocuparse por la posibilidad de ser despedido por un solo error o por bajo rendimiento circunscrito a períodos cortos. El sistema también contribuye al desarrollo de una buena lealtad tanto por parte de los dirigentes como de los empleados hacia la compañía para la cual trabajan.

En contraste con este carácter de las negociaciones japonesas medias, las sucursales de control extranjero los miembros dirigentes de alto nivel son reemplazados con frecuencia, con lo cual parece haber falta de estabilidad y lealtad de los empleados.

Un gerente general expatriado de cierta su-



curisal de artículos de consumo fue repentinamente despedido hace algún tiempo. Junto con él, otros ejecutivos clave y empleados salieron también. La moral de trabajo y la eficiencia de funcionamiento se vieron naturalmente afectados.

Parece ser que este tipo de situación está sumamente extendido entre las sucursales de negociaciones de propiedad plena con los directivos expatriados; justo es decir que tam-

bién hay sucursales con un nivel de operaciones de muy alta calidad.

No sería exagerado llegar a la conclusión de que el éxito de una sucursal extranjera funcionando en Japón dependería en gran medida del hecho de que deje la dirección del trabajo cotidiano a un gerente general japonés, creando en esta forma una conciencia de localidad para un trabajo satisfactorio y seguridad en el empleo para los trabajadores locales.

