

# Las Empresas Japonesas en España

Estudio y evaluación sobre su contribución  
a la gestión empresarial



2013  
2014

AÑO DUAL ESPAÑA-JAPÓN  
日本スペイン交流400周年  
400 AÑOS DE RELACIONES

**Shacho Kai**



*A todos los visionarios que han hecho posible el sueño japonés en España...*



## AGRADECIMIENTOS

Desde la dirección de Shacho Kai queremos agradecer a la Embajada Japonesa en España, y de forma muy especial al Excmo. Sr. Embajador D. Kazuhiko Koshikawa y a su predecesor el Excmo. Sr. D. Satoru Satoh, por el apoyo recibido para la realización de este Libro.

Así mismo, nos sentimos en deuda con D. Josep Piqué (Presidente de la Fundación Consejo España-Japón) y con D. Antonio Garrigues Walker, cuya amable colaboración ha sido de gran importancia.

Además, queremos reconocer la gran disposición de las instituciones, empresas y expertos participantes en la elaboración del Libro Verde y posteriormente del Libro Blanco, quienes se adaptaron para la realización de las entrevistas y participación en los paneles, aportando toda la información que se les solicitó en su momento.

Por último, no queremos dejar de agradecer a nuestros patrocinadores la gran ayuda prestada en esta fase del Libro, con una especial mención a: Astellas Pharma, Bridgestone Hispania, Fujitsu Technology Solutions y Shiseido España.

El proyecto del Libro Blanco fue aprobado en la Asamblea de Shacho Kai Madrid, celebrada en la Residencia del Embajador del Japón en España, el 4 de Marzo de 2014, como parte de las actividades de celebración del Año Dual España-Japón, en el 400 aniversario de la Embajada Keicho.

En su realización se ha contado con la colaboración inestimable de los miembros de su Junta Directiva: D. Mariano Llanas (Presidente), D. Tomás Zumárraga (Dir. Gral), D. Ismael Fernández de la Mata (Tesorero), D. José Ramón Botana (Vocal) y Dña. Cristina García (Gerente).

Ha resultado también imprescindible el consejo oportuno de aquéllos que por su condición *cross-cultural* entre los dos países, podían comprender mejor todos los matices de las cuestiones que se nos planteaban, especialmente Dña. Eri Nemoto y D. Yoshiro Niimura.

La realización del Libro la ha llevado a cabo el equipo de profesores y consultores dirigidos por el Dr. José R. Gutiérrez, socio director de EMC TEIN2 y profesor de Dirección Estratégica.

Los resultados y conclusiones expresados se derivan del método de trabajo seguido y de las opiniones de los diferentes participantes, y no constituyen una opinión formal de la Junta Directiva de Shacho Kai Madrid o de la Asociación en su conjunto.



*Retrato de Hasekura Tsunenaga en su misión a Roma en 1615*





# Índice de Contenidos

Presentación del Embajador de Japón en España .....	11
Presentación del Presidente de Fundación Consejo de España-Japón .....	13
Presentación del Presidente de Shacho Kai en Madrid .....	15
1. Introducción. El proyecto del Libro Blanco .....	17
2. Contexto Político y Económico de Japón .....	23
3. Antecedentes del Proceso de Internacionalización .....	35
3.1. La Liberalización de la Economía Japonesa .....	37
3.2. La Internacionalización de las Empresas Japonesas .....	47
4. Las Empresas Japonesas en el Exterior (Overseas Companies) .....	51
4.1. Las Overseas Companies en Europa Occidental .....	64
4.2. La Situación de las Empresas Japonesas en España .....	75
4.2.1. Los resultados de las entrevistas .....	81
4.3. El Estilo de Gestión de las Overseas en España .....	89
5. Diagnósticos sobre la Situación de las Empresas Japonesas en España .....	95
5.1. Atracción de inversiones .....	98
5.2. Formación .....	99
5.3. Global Value Chain .....	99
5.4. Modelo de Gestión .....	100
5.5. Asociacionismo .....	101
6. Recomendaciones .....	103
6.1. Celebración de los paneles .....	105
6.2. Comentarios realizados y recomendaciones .....	106
6.3. Difusión de resultados e impacto del Libro Blanco .....	113
Glosario de Acrónimos .....	115
Bibliografía .....	117
Índice de Figuras y Tablas .....	119
Anexo I: Metodología empleada .....	121

Anexo II: Relación de directivos entrevistados .....	123
Anexo III: Relación de expertos entrevistados.....	125
Anexo IV: Cuestionario a las empresas.....	127
Anexo V: Relación participantes paneles de discusión, 23-9-2014.....	129
Anexo VI: Fichas de las empresas asociadas que han participado en la elaboración del libro .....	131

## Presentación del Embajador del Japón en España

Ya finalizado el Año Dual de España y Japón, doy la bienvenida a la presentación de este Libro Blanco, fase final de un proyecto que se inició en el mes de abril y que es fruto de poner en común las opiniones de directivos de las empresas y de expertos.

Desde la representación del Japón en España, hemos venido esforzándonos durante este Año Dual para aprovechar la efeméride abriendo nuevos horizontes en las relaciones entre los dos países, y no nos cabe duda que este objetivo no es posible llevarlo a cabo sin un conocimiento profundo del estado de las relaciones bilaterales, conocimiento al que pensamos que contribuye muy acertadamente este Libro en el ámbito de la actividad de las empresas japonesas en España. De esta manera, como nos enseña la tradición Japonesa, podremos amar más lo que conocemos y entendemos mejor.

Nos parece que el esfuerzo planteado en este proyecto de Libro Verde y Blanco es sencillo a la vez que audaz, al recoger las opiniones de todos los interlocutores para hacer un diagnóstico compartido, sobre el que se puedan establecer recomendaciones en la segunda etapa del Libro Blanco.

Desde la Embajada Japonesa deseamos que los diagnósticos y recomendaciones que se recogen en el Libro puedan presentarse en los diversos foros bilaterales que mantendremos en el futuro. Sobre todo, querríamos que las recomendaciones señaladas no queden “en saco roto”, y a partir de ellas se pueda mejorar el modelo global de relaciones entre España y el país que represento.

**Kazuhiko Koshikawa**

*Embajador de Japón en España*

Madrid, Octubre de 2014



## Presentación del Presidente de Fundación Consejo España-Japón

Me es muy grato presentar este Libro, que supone un hito en el conocimiento del ecosistema de empresas e instituciones japonesas en nuestro país.

Desde la Fundación Consejo España-Japón hemos seguido la historia de la inversión japonesa en España, una historia de confianza mutua, respeto y beneficio común, que arrancó con las primeras inversiones industriales en los años 70. Esta historia tiene una época dorada en los años 80-90 y luego un largo periodo de madurez hasta nuestros días, con episodios incluso de salida de inversión.

Asistimos ahora a una nueva época ilusionante. En Japón, la política de reformas del Primer Ministro Shinzo Abe ha entrado en una nueva fase de mayor calado, tras llevar a cabo el conjunto de medidas de política fiscal y monetaria conocida como “Abenomics”. Ahora se trata de transformar hábitos y estructuras sociales que condicionan el crecimiento, el desarrollo actual y del futuro, y que están profundamente implantadas en la sociedad (baja natalidad, incorporación de la mujer en el mundo de la empresa e inmigración).

Como ocurrió en los años 80 y 90, esta oleada reformista en Japón tendrá impacto seguro en sus inversiones en el exterior. De hecho, en los últimos meses hemos visto dos ejemplos de ello en nuestro país, en industria y servicios.

Asimismo, finaliza este año la efeméride del Año Dual, en cuyo marco se explica esta publicación por el interés de la propia comunidad de empresas japonesas en España por entender mejor su pasado, presente y futuro.

Estoy seguro que proyectos como este Libro Blanco, contribuyen a fortalecer el clima de confianza mutua, respeto y beneficio común que existe entre nuestros dos países y que constituye el fundamento de las relaciones entre ambos, como veremos en la XVII reunión del Foro España Japón, que mantendremos en Santander en el mes de Noviembre.

**Josep Piqué**

*Presidente Fundación Consejo España-Japón*

Madrid, Octubre de 2014

## Presentación del Presidente de Shacho Kai en Madrid

Hace poco más de tres meses presentábamos en la Residencia del Embajador Japonés el “Libro Verde de las Empresas Japonesas en España”, primera fase de este proyecto. En ese momento no conocíamos aún el alcance de la tarea en la que nos estábamos embarcando, ni las consecuencias que podía traer, aunque intuíamos que podía establecer un referente dentro de la apretada agenda de actividades del Año Dual España-Japón que está ya concluyendo.

Han sido seis meses de esfuerzo muy intenso por parte del equipo del proyecto y de todos los que de alguna manera hemos participado: directivos de las empresas y expertos entrevistados, miembros de la junta de Shacho Kai, personal de la Embajada, de JETRO, del ICEX... Sin el esfuerzo conjunto de todos no habría sido posible sacar adelante en tan breve espacio de tiempo esta publicación, pequeña en tamaño pero pensamos que mucho más grande en contenidos e impacto.

Hoy tenemos la satisfacción de presentar este Libro Blanco sobre las Empresas Japonesas en España, resultado de un trabajo intenso que arranca con la realización de 27 entrevistas a directivos de empresas y expertos de instituciones, que nos han permitido profundizar en el estado de la comunidad empresarial japonesa en nuestro país. La celeridad con la que hemos acometido este proyecto es consecuencia del interés por incluirlo en la agenda del Año Dual, año en el que celebramos el 400 aniversario de la Embajada Keicho del samurái Hasekura Tsunenaga, que bien podríamos decir que fue el primer “directivo” japonés en pisar tierras españolas.

En el anterior Libro Verde se recogieron un conjunto de diagnósticos sobre las principales fortalezas y debilidades en cinco áreas especialmente

relevantes para las empresas: Atracción de inversiones, Formación, *Global Value Chain*, Modelo de Gestión y Asociacionismo, de forma que los diagnósticos que se emitieron entonces fueron respaldados por la opinión de más de una treintena de directivos de las empresas y de expertos de instituciones del ecosistema que participaron en las entrevistas realizadas.

Posteriormente, durante el mes de septiembre y octubre se han realizado 3 paneles con directivos de las empresas y expertos españoles y japoneses, que han permitido llegar a un conjunto de recomendaciones en cada área de diagnóstico planteada.

Pensamos que el esfuerzo de recogida de opiniones, nunca hecho antes de esta manera, puede marcar un antes y un después en el conocimiento del impacto de las empresas japonesas, y constituye una buena base para construir futuras políticas públicas, así como para modelar estrategias empresariales.

Quiero reiterar el más sincero agradecimiento desde la Asociación Shacho Kai que presido a todos quienes han participado de una u otra manera en la elaboración de este Libro. Especialmente, quiero aprovechar para agradecer su inestimable apoyo a la Embajada Japonesa y a los Exmos. Srs. Embajadores D. Satoru Satoh y D. Kazuhiko Koshikawa, sin cuya ayuda y consejo este proyecto no habría visto la luz.

**Mariano Llanas**

*Presidente de Shacho Kai*

Madrid, Octubre de 2014



# 1

## Introducción. El Proyecto del Libro Blanco





# 1. Introducción. El proyecto del Libro Blanco

*El tañir de las campanas en el templo de Gión presta su eco a lo efímero de todas las cosas...*

*El rubor de las flores en el árbol que se bifurca revela la verdad de que florecer es marchitarse...*

*El que está orgulloso no lo está por mucho tiempo, como un sueño en una noche de primavera...*

*El valiente es finalmente destruido, y no será más que polvo en el viento...*

*(Poema épico japonés Heike Monogatari o Cantar de Heike, principios del siglo XIII)*

Cuando presentamos el proyecto de Libro Blanco en la Asamblea de Shacho Kai en marzo de este año no sabíamos exactamente qué forma final tendría. Intuíamos que tenía que recoger temas de gestión y de impacto económico de las empresas japonesas, y teníamos claro que debía seguir una metodología de investigación que permitiera hacer una aportación original a la literatura existente, pero no sabíamos nada más. Sin embargo, cuando comenzamos a hacer las entrevistas y a indagar en las publicaciones relacionadas comprendimos que teníamos delante un “mediterráneo” de temas, en el que se mezclaban aspectos de gestión, culturales, históricos, económicos,... y que no se podían tratar todos. Decidimos entonces seguir un modelo de aproximación *top-down* al objeto del estudio: las empresas japonesas en España (conocidas como *Overseas Companies*).

Para ello se definió una estructura de contenidos que arranca con un análisis del entorno socioeconómico de Japón y que constituye así el marco *macro* para acercarse después al ámbito *micro* de las empresas.

Con este sentido, en el siguiente capítulo se desciende a ese nivel *micro* de las empresas mediante el desarrollo de los antecedentes de su proceso de implantación en España. De esta manera se analiza el proceso de Liberalización de la Economía Japonesa en los años 60 y 70, así como la posterior Internacionalización de sus empresas en la década de los 80.

Se puede así comprender mejor, ya en el capítulo tercero, el estado de las empresas japonesas en todo el mundo y en Europa, prestando especial interés a Europa Occidental y aquellos países con los que nos comparamos por razón de que constituyen casos de éxito y de referencia en la Internacionalización Japonesa: Reino Unido, Holanda y en menor medida Alemania.

Para conocer este estado hemos empleado información de los principales centros de análisis macro-económico en este área: JETRO, METI, M° de Finanzas Japonés, Banco de Japón, FMI e ICEX. Ésta información se ha cruzado y agregado teniendo siempre presente el objetivo perseguido, es decir, su función de información contextual para enriquecer y contrastar la información primaria de las empresas obtenida durante las entrevistas.

De esta forma se llega al cuarto capítulo en el que se presenta un análisis detallado de las *Overseas* en España, que se inicia con la historia de la implantación japonesa en España y continúa con el análisis de su estructura sectorial, integrando información de fuentes secundarias y de las entrevistas.

Este modelo de análisis *top-down* permite llegar de una forma natural a establecer en el capítulo quinto algunos diagnósticos sobre la situación de las empresas, en aquéllas áreas que más preocupan a sus directivos.

Finalmente, en el capítulo sexto se recogen las recomendaciones debatidas durante los paneles celebrados el 23 de Septiembre en Madrid en jornadas de mañana y tarde, y que fueron construidas por directivos y expertos del ecosistema empresarial sobre los diagnósticos del Libro Verde.

Para concluir, querríamos hacer una aclaración en relación a los términos en japonés empleados en el Libro: en todos los casos hemos utilizado la transcripción al alfabeto latino del término original en Kanji o en su caso en los alfabetos Katakana o Hiragana.



# 2

## Contexto Político y Económico de Japón



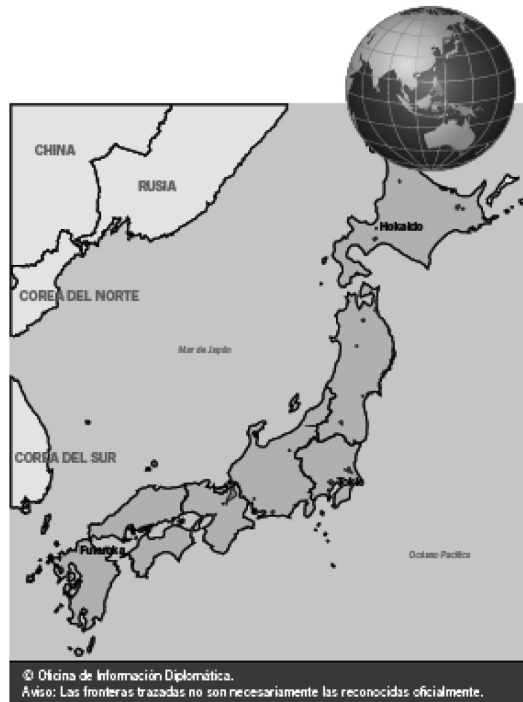




## 2. Contexto Político y Económico de Japón

*The Japanese will surprise the World! (Comunicación en 1853 del Comodoro Perry de la flota de Guerra de los Estados Unidos, enviada a Japón para obligar al Shogun a establecer relaciones diplomáticas y comerciales con el resto de los países).*

Japón está formado por un archipiélago situado en una zona de frecuentes movimientos sísmicos, con áreas montañosas y de colinas que ocupan aproximadamente tres cuartas partes de su superficie. Sus cadenas montañosas principales se sitúan en el norte (sierra de Ishikari en Hokkaido) y el centro-este de Honshu (Alpes Japoneses), siendo el pico más alto en el centro oeste de Honshu el volcán Fuji, de 3.776 m de altura (extraído de la ficha "Japón", Oficina de Información Diplomática Española, 2013).



La historia de Japón desde el primer milenio se desarrolla entre periodos de aislamiento y periodos de intensas relaciones con los países de su entorno, especialmente China, y con los países Occidentales, principalmente Gran Bretaña, Holanda, USA y Alemania, y se pueden identificar cinco hitos históricos fundamentales:

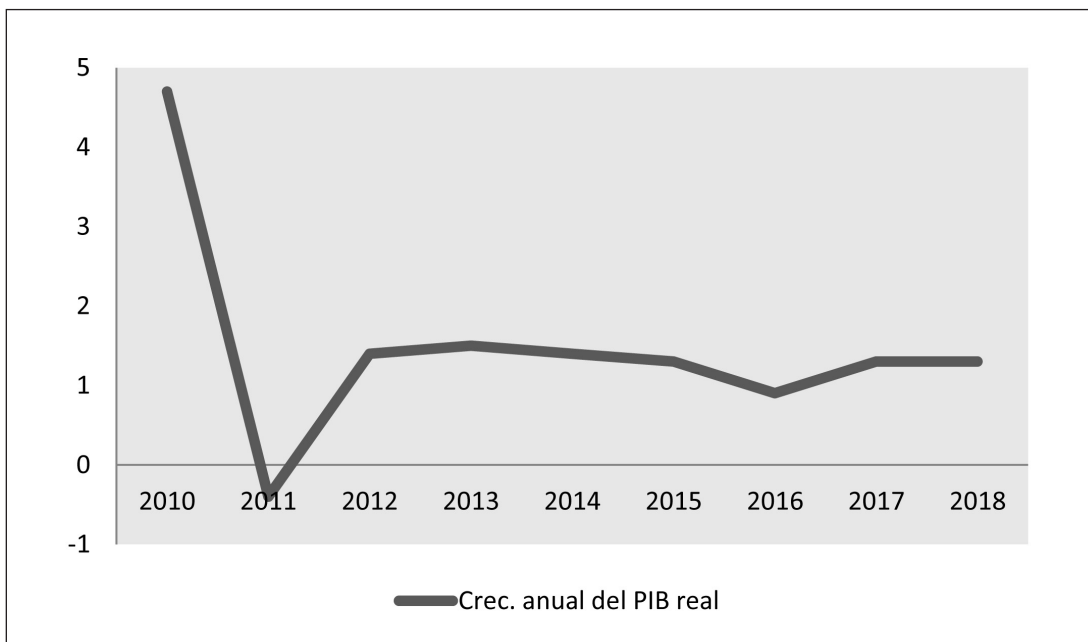
- Una primera época de influencia china en la organización política y administrativa
- La introducción del budismo y confucianismo desde el continente
- La llegada de misioneros y comerciantes portugueses, españoles, holandeses y británicos en el s.XVI
- La reanudación de relaciones con los países occidentales y la Restauración Meiji en el s.XIX
- El fin de la II Guerra Mundial, la alianza con USA y la re-incorporación a la Economía Internacional, alcanzando la situación de uno de los países más desarrollados

Desde mediados del s.XIX Japón se fijó como objetivo alcanzar los niveles de desarrollo de los países más industrializados, y puede verse que su actual estructura productiva hereda esta visión, manteniendo un nivel muy alto de producto industrial frente a otros países desarrollados (27,5% en 2012). Sin duda, esta pre-eminencia de la actividad industrial y de todas las actividades relacionadas con ella (I+D, Calidad, Exportación, etc), definen la estructura económica de este país.

Japón experimentó a comienzos de la década de los años 90 del s.XX el estallido de una burbuja financiera e inmobiliaria, que se ha traducido en más de 20 años de estancamiento económico y deflación. Esta situación alcanzó su punto más bajo en el año 2011, y desde entonces el país vive unos

años de moderado crecimiento económico, que previsiblemente se mantendrá en los próximos años (Figura 2.1)

**Figura 2.1.** Crecimiento del PIB real entre 2010 y 2018 (previsto)



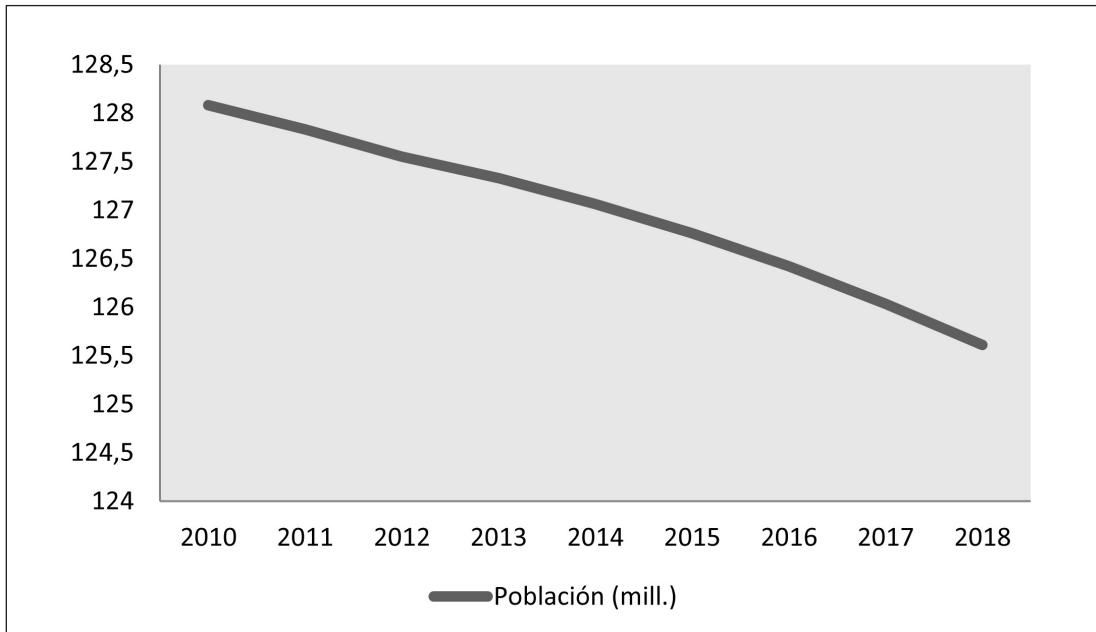
*Fuente: IHS Global Insight*

La causa de la persistente situación de estancamiento económico con deflación (conocida como stagnation) puede encontrarse en la debilidad de su demanda agregada interna y externa. Esta debilidad tiene su origen en el plano doméstico en la baja natalidad y en el envejecimiento de la población, junto con la apenas nula entrada de trabajadores inmigrantes (Figura 2.2). Esta situación se da con niveles de desempleo prácticamente inexistentes, que se mantienen a un nivel friccional (Figura 2.3).

Por otra parte, en el ámbito exterior, la creciente competencia internacional de países de costes más bajos con niveles de tecnología crecientes, ha provocado que la cuota de mercado mundial de los productos

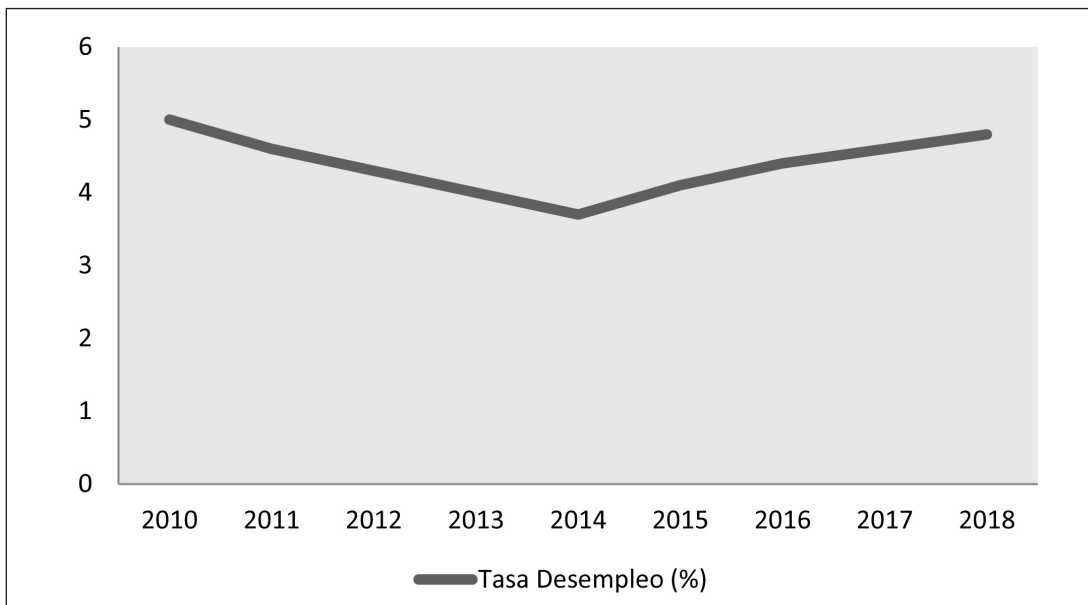
japoneses se resienta desde comienzo de los años 90. Además, las crisis económica y financiera de la primera década del s. XXI en Europa y USA han provocado una apreciación del yen que ha ahondado aún más la caída de las ventas en estos países.

**Figura 2.2.** Población japonesa entre 2010 y 2018 (previsto)



Fuente: IHS Global Insight

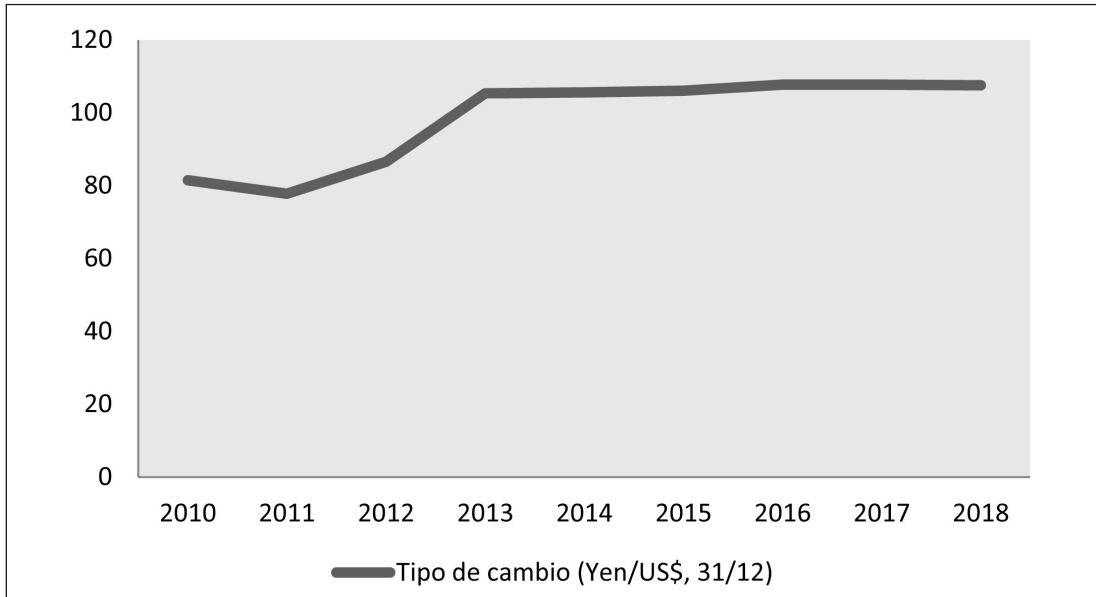
**Figura 2.3.** Tasa de Desempleo entre 2010 y 2018 (previsto)



*Fuente: IHS Global Insight*

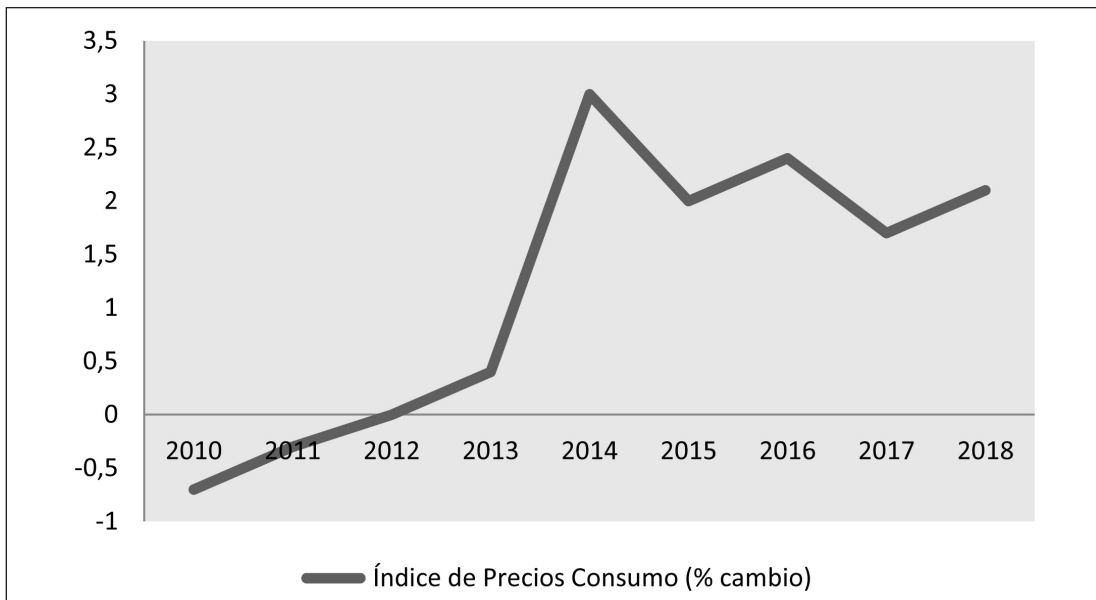
En Diciembre de 2012 volvió el Primer ministro Abe a la jefatura del gobierno, con un programa reformista dirigido a terminar con la situación de estancamiento y afrontar las reformas necesarias en el plano interior e internacional. En este sentido, su gobierno ha lanzado medidas firmes de incremento del consumo y la inversión internas, mediante una política de expansión de la cantidad de dinero y el crédito, así como de promoción de la inversión extranjera y de las ventas en el exterior, con medidas para mantener el tipo de cambio yen/dólar con niveles de inflación en torno al 2% (Figuras 2.4 y 2.5).

**Figura 2.4.** Tipo de cambio Yen/Dólar entre 2010 y 2018 (previsto)



Fuente: IHS Global Insight

**Figura 2.5.** Inflación medida como IPC previsto hasta 2018



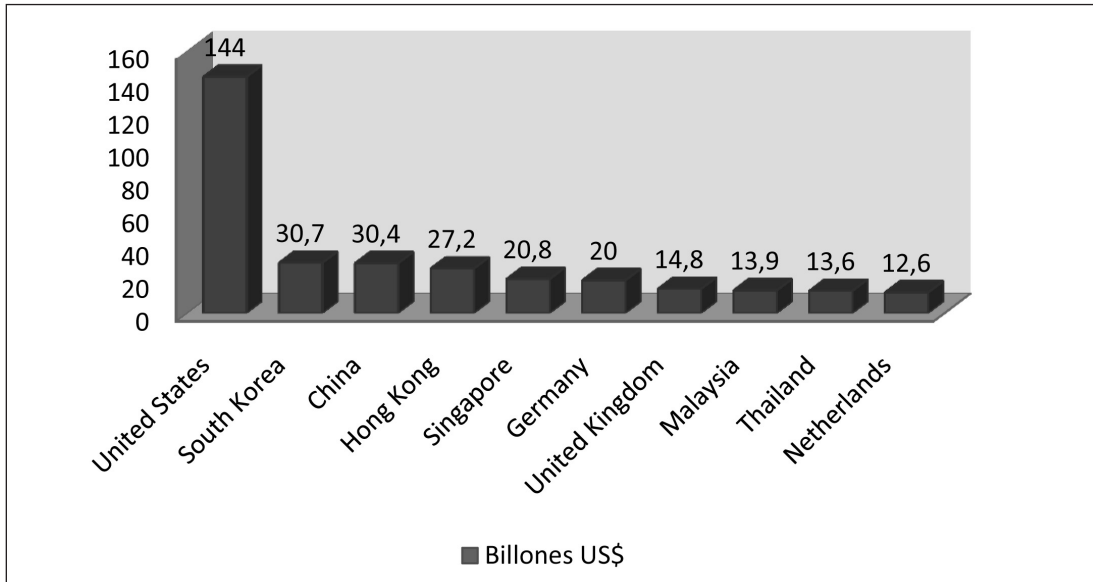
Fuente: IHS Global Insight

Como consecuencia del envejecimiento de la población y de los años de estancamiento económico, Japón tiene un nivel de endeudamiento público muy alto (el 240% del PIB en 2012), uno de los mayores de los países de la OCDE. A pesar de este nivel de deuda, en la agenda del nuevo gobierno se encuentran la revisión del Plan Energético, que en su primera versión prescindía de la energía nuclear tras el accidente de Fukushima, y en el plano internacional la revisión del status internacional profundizando en la alianza defensiva con los Estados Unidos. En la práctica, esta revisión persigue la reforma del modelo constitucional surgido tras la II Guerra Mundial, con la transformación de las actuales fuerzas de paz en un verdadero ejército, de forma que Japón gane autoridad en sus reivindicaciones territoriales con China, y en menor medida con Corea y Rusia.

En cuanto a su comercio exterior, Japón registró en 2013 un déficit comercial récord de más de 84.000 millones de euros. Se trata del tercer déficit comercial anual seguido, y el más amplio registrado en la serie histórica, y ello a pesar de la importante devaluación de la moneda japonesa en el último año. La razón se encuentra en que las exportaciones aumentaron en 2013 un 9,5% hasta los 69,8 billones de yenes, mientras que las importaciones aumentaron en mucha mayor medida, hasta un 15%, 81,3 billones de yenes. La explicación última hay que buscarla en la combinación de un yen débil con una gran dependencia de materias primas, insumos industriales y energía (agudizada ésta última por el parón de las centrales nucleares durante 2013), así como la crisis en los mercados de Europa y China.

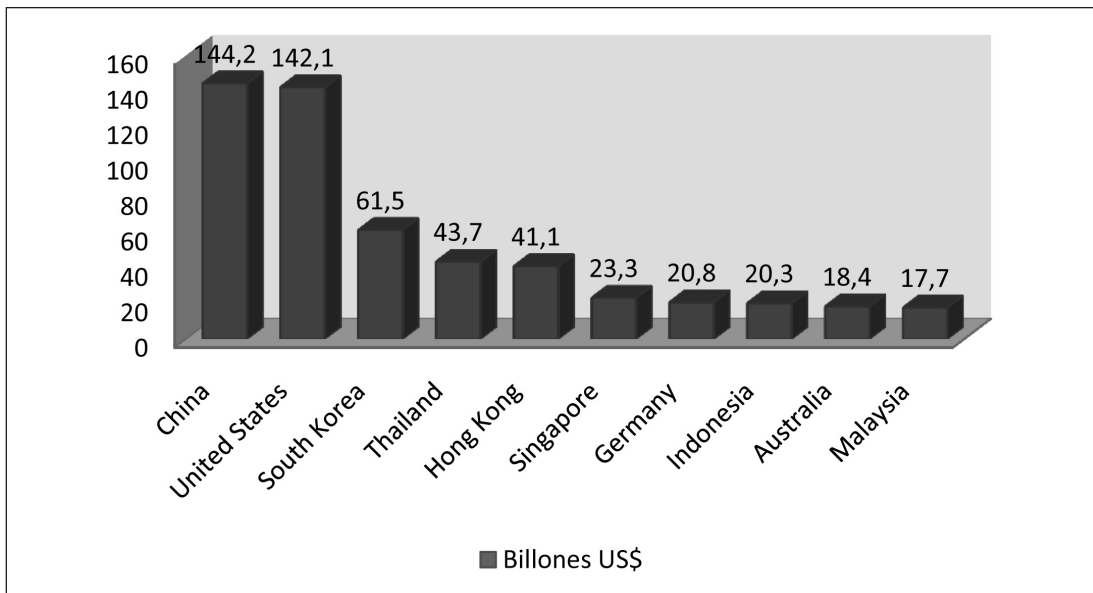
En este contexto, los principales socios comerciales de Japón son, en este orden, China, USA y Corea, con un crecimiento espectacular de las exportaciones a China, y en menor medida a Corea, en los últimos 2 años (Figuras 2.6 y 2.7).

**Figura 2.6.** Exportaciones japonesas, 2010



Fuente: FMI, 2012

**Figura 2.7.** Exportaciones japonesas, 2012



Fuente: FMI, 2012



En el caso de las relaciones bilaterales entre España y Japón, las importaciones españolas desde el país nipón fueron en 2012 de 2.955 M€ (CIF), frente a unas exportaciones de 2.095 M€ (FOB), lo que supuso una tasa de cobertura a favor de Japón del 70,89%. Los datos conocidos hasta septiembre de 2013 elevan esta tasa de cobertura hasta el 94,07%. Como veremos más adelante, las compras a las matrices y las ventas en Japón de las empresas japonesas en España tienen un peso importante en estas cifras.



# 3

## Antecedentes del Proceso de Internacionalización





### 3. Antecedentes del Proceso de Internacionalización

*Iremos a buscar nuevos conocimientos en el mundo entero, a fin de reforzar los fundamentos del poder imperial (Constitución Japonesa de 1868).*

Para comprender el alcance del proceso de internacionalización que llevaron a cabo las empresas japonesas a partir de los años 80, y en España de forma muy intensa desde 1985 con la entrada de inversión industrial en Cataluña, debemos analizar la liberación previa de la Economía Japonesa que se llevó a cabo en las dos décadas anteriores.

#### 3.1. La Liberalización de la Economía Japonesa

Al analizar las causas del proceso de liberalización e internacionalización de la Economía Japonesa después de la II Guerra Mundial, resulta sorprendente observar la determinación con que los sucesivos gobiernos japoneses llevaron a cabo un proceso de culturización occidental desde mediados del s.XIX, en definitiva de modernización de la estructura institucional política y económica del país, principalmente a partir del cambio político que supuso la Restauración Meiji. Este proceso tuvo un gran impacto sobre la estructura social japonesa, y se llevó a cabo desde la confianza de que, aunque supondría un esfuerzo muy importante, los resultados económicos directos e indirectos del bienestar derivado compensarían sobradamente dicho esfuerzo.

La historia de los intercambios comerciales, culturales y tecnológicos entre Occidente y Japón venía desde varios siglos antes, desde que los primeros comerciantes y misioneros jesuitas y franciscanos llegaron a sus

costas alrededor de 1550, abriendo las rutas para que durante la segunda mitad del s.XVI se produjeran numerosas expediciones de portugueses, españoles, holandeses y británicos. También se realizaron expediciones de sentido contrario, desde Japón hacia Occidente, como las Embajadas Tensho de 1582 y Keicho, de la que este año celebramos el 400 aniversario.

En esta segunda embajada, el samurái Hasekura Tsunenaga llegó a las cortes del rey español Felipe III y del papa Pablo V, con el fin de establecer acuerdos comerciales. Desafortunadamente tuvo poco éxito, ya que en Japón casi de forma simultánea se habían tomado medidas de aislamiento del Archipiélago. En concreto, en 1612 el gobierno Tokugawa había prohibido la religión cristiana, y posteriormente, a partir de 1616 el acceso de naves occidentales a cualquier puerto exceptuando Nagasaki y Hirado. Además, en 1624 y 1639 se prohibió la entrada en Japón de ciudadanos españoles y portugueses, y a partir de 1636 también la salida de naves y ciudadanos japoneses.

Se entraba así en una época de más de 200 años durante los cuales Japón se cerró al Exterior, sin mantener apenas intercambios de ningún tipo prácticamente hasta la restauración Meiji del poder imperial en Edo (Tokio) en la década de 1860.

Durante los años de esta época de aislamiento sólo se dieron dos episodios de apertura: en primer lugar las enseñanzas de los *rangakusha* (literalmente “expertos en las enseñanzas holandesas”), partir de 1720, y a continuación, en los últimos años de la era Tokugawa se produjo un extraordinario desarrollo comercial e industrial “que preparó a los japoneses, mucho mejor que a ningún otro pueblo no occidental, a asimilar las lecciones y técnicas de las revoluciones científica e industrial europeas” (Landes, 1999).

En este capítulo echaremos una mirada a los acontecimientos y circunstancias que tuvieron lugar en Japón durante las dos décadas de los años 60 y 70 y primeros años 80 del s.XX, en las que se llevó a cabo el esfuerzo liberalizador de la Economía Japonesa que permitió posteriormente la Internacionalización de sus empresas, y por tanto su implantación en países como España.

Retrocediendo a la década de los 60, en aquéllos años las autoridades japonesas dudaban del interés de cumplir con los requisitos de liberalización de su economía exigidos por las autoridades norteamericanas, y recogidos en los objetivos de organismos internacionales de los que formaba parte (OCDE, FMI y GATT). Estas exigencias suponían liberalizar de forma completa la circulación de capitales por parte de las empresas extranjeras, así como su capacidad de inversión en la Industria local japonesa. Además, la Liberalización que se pedía de la economía japonesa habría supuesto, debido al bajo nivel de capitalización de sus empresas, su fácil adquisición por empresas norteamericanas, tal como ya hacían en Europa

Además, en esos años había una gran proporción de pequeñas empresas industriales muy dependientes de los préstamos bancarios garantizados por el Gobierno Japonés. Las autoridades fomentaron entonces un proceso de concentración de estas PYMEs para que adquiriesen el tamaño de las grandes empresas americanas o alemanas, así como la importación de tecnología procedente de Europa y USA. Hay que tener en cuenta que las empresas japonesas en general se encontraban preparadas para incorporar I+D foránea, ya que contaban con niveles altos de formación y organización y con unos costes laborales inferiores a los de las empresas occidentales, razones por las que podían ser competitivas.

Asimismo, a mediados de los años 60 la preocupación fundamental del Ministerio de Industria y Comercio Japonés (entonces MITI, actualmente

METI), era llevar a cabo la Liberalización de un modo ordenado y selectivo. En esos años se generalizaron fusiones y reestructuraciones con despidos en sectores como el Siderúrgico y de Materias Primas, provocando gran alarma social entre un pueblo con una tradición cultural de “empleo para toda la vida” (*Shu-Shin Koyo*). Resultaba por tanto evidente que la sostenibilidad del proceso de Liberalización requería de políticas que protegieran los segmentos e industrias consideradas estratégicas, políticas que por otro lado ya habían llevado a cabo los países occidentales un siglo antes, justificadas por el principio de “Protección de la Industria Naciente” enunciado por Stuart Mill.

De esta manera, en aquéllos años el MITI se mostraba muy restrictivo en la aprobación de solicitudes de creación de empresas en Japón con participación en su capital de sociedades no japonesas, con el fin de que se cumplieran los límites establecidos a la inversión extranjera y los requisitos de transferencia de tecnología y *know-how*.

Por tanto, aunque en teoría Japón estaba inmerso en un proceso de Liberalización, en la práctica las excepciones proteccionistas eran frecuentes y a menudo contradictorias entre sí, ya que el MITI era consciente de la necesidad que tenía la Economía Japonesa de los capitales y la tecnología del Exterior, pero no quería que su entrada masiva diluyera la cultura y el estilo de gestión japoneses.

En lo que se refiere al *management*, en esa década de los 60 se daba una gran importancia a la internacionalización y a la formación internacional de los directivos, y se puso en práctica una política industrial muy activa, que llevó incluso a movimientos frecuentes de directivos entre la Administración y las empresas. En ese momento convivían dentro del MITI dos corrientes diferentes de opinión en cuanto a la política industrial a seguir: de un lado los defensores de las políticas más proteccionistas y, de otro, aquéllos que



tenían una visión más pro-liberalización. Además, dos hechos vinieron a sumarse al debate Liberalización versus Proteccionismo: por un lado la toma de conciencia del tipo de inversor que estaba tomando posiciones en la industria local, fundamentalmente fondos árabes, y por otro, la falta de entendimiento con los Estados Unidos en materia de comercio bilateral.

Los desacuerdos entre Estados Unidos y Japón por la diferente forma de interpretar la velocidad y el grado de liberalización de los acuerdos comerciales e industriales, venían siendo frecuentes en numerosos sectores industriales. Así p.ej., en el sector Textil en 1968, bajo la presidencia de Nixon, los productos de fibra sintética japonesa comenzaron a entrar en USA a precios muy competitivos (en parte gracias a aranceles favorables) y con calidad suficiente, junto a una estrategia de marketing de producto muy orientada a satisfacer los gustos de los clientes norteamericanos.

Sin embargo, al mismo tiempo, empresas americanas como Gulf Oil Company o Texas Instruments (fabricante de componentes electrónicos) querían abrir subsidiarias en Japón para fabricar y comercializar con el 100% de la propiedad, y no podían porque se encontraban con restricciones al capital del MITI. Esas restricciones normalmente consistían en la obligación para los inversores extranjeros de ir de la mano de socios locales japoneses, con niveles de inversión inferiores en todos los casos al 50% del capital.

Las dificultades alcanzaron a numerosos sectores, como el del Automóvil, en el que la industria americana había seguido una estrategia poco exitosa de entrada en el mercado japonés. En este sentido, los automóviles japoneses tenían buena aceptación en los mercados norteamericanos, adaptados a sus gustos y con una calidad razonable. Por el contrario, la industria norteamericana trataba de exportar a Japón turismos de gran tamaño que no se adaptaban a los gustos y cultura de los japoneses. El resultado era decepcionante para la Administración y la Industria

Norteamericanas en términos de balanza comercial, ya que vendían menos de una décima parte de lo que la japonesa vendía en Estados Unidos. En este contexto el MITI aprovechó para intensificar su actividad como *policy-maker*, organizando *mergings* de empresas automovilísticas japonesas, para integrarlas en grupos o *keiretsus* alrededor de los dos grandes fabricantes Nissan y Toyota.

Como consecuencia de este debate, en los primeros años 70 comienza a extenderse entre los gestores del MITI un modelo de estrategia que da mayor importancia a la incorporación de tecnología y a la Internacionalización de las empresas. Se les denomina “nacionalistas cosmopolitas”, y van a tener un papel clave en la salida de la crisis del petróleo de 1974. Esta crisis se sufrió en Japón de forma especialmente intensa, por su elevada dependencia en aquel momento de materias primas y de energía del Exterior.

Asimismo, en la década de los 70 continuó dentro del MITI el debate abierto la década anterior entre partidarios de una mayor Liberalización y aquéllos partidarios de un mayor Proteccionismo. Esta situación de debate interno impidió fijar unos criterios comunes para la aprobación de *joint-ventures* entre empresas japonesas y extranjeras.

En cualquier caso, en los 70 la mayor parte de las fusiones de empresas japonesas entre sí y con empresas de otros países se hicieron con el objetivo de ampliar sus volúmenes de negocio, y como consecuencia mejorar su competitividad mediante economías de escala. La consecuencia de este proceso fue que en algunas ocasiones se reducía excesivamente la competencia, lo que derivaba en dificultades para la formación de los precios de mercado.

La mayor preocupación de esta década, sin embargo, estuvo en las repercusiones negativas de la industrialización acelerada en la que Japón estaba inmerso. La primera de estas consecuencias fue sin duda la excesiva contaminación de agua y aire en algunas zonas como resultado principalmente de los vertidos de las industrias de Fertilizantes, Hidrocarburos, Energía y Química. Se produjeron así episodios como los que vemos ahora repetirse en algunas zonas de China, y fueron especialmente graves en áreas cercanas a fábricas y centrales energéticas.

Más importantes aún fueron los problemas de polución y contaminación atmosférica en las grandes ciudades al no realizarse una depuración suficiente de los residuos gaseosos de fábricas próximas y del creciente número de automóviles. De hecho, en aquéllos años las externalidades negativas derivadas del proceso rápido de crecimiento con baja regulación de impacto medioambiental (ruido, congestiones de tráfico, escasez de terreno para edificar en las grandes ciudades, contaminación, etc.), llevaron a las autoridades a cuestionarse el sentido que tenía un crecimiento industrial y económico tan rápido.

Debe tenerse en cuenta que esta preocupación tuvo especial repercusión en un país en el que la cultura tradicional tiene como valor destacado la armonía con la naturaleza y las estaciones, (así p.ej, el término *Sakura Zensen* hace referencia a una "cultura de los cerezos en flor").

Los problemas medioambientales venían de antes, y así el término *Kōgai* o polución comenzó a aparecer con fuerza en los medios a partir de mitad de la década de los 60, de forma tal que incluso se extendió la idea de que sería necesario vivir siempre con máscaras de respiración. Como consecuencia, se desarrolló la legislación anti-contaminación recogida en la norma *Kōgai Taisaku Kion Ho*, de agosto de 1967, que establecía como obligatorios determinados niveles de control en siete clases de poluciones

ambientales: aire, agua, suelo, ruido, vibraciones, socavones y olores. De esta manera, y de forma consistente con los valores culturales y las tradiciones *Shinto* y Budistas, la legislación medioambiental de ese momento estableció una armonía entre el crecimiento económico e Industrial y la salud y bienestar de la población. Se le llamó entonces *Crecimiento Industrial Saludable*, que hoy llamamos *Crecimiento Sostenible*, y constituye sin duda uno de los atributos principales del estilo de desarrollo industrial y *management* en Japón.

De nuevo, como se ve tantas otras veces en la historia japonesa, las soluciones dadas a problemas y circunstancias históricas se acaban incorporando a su acervo cultural.

La presión ciudadana obligó entonces a la Administración a triplicar el presupuesto de lucha contra la polución, y la Oficina de Seguridad encargada de administrar dicho presupuesto pasó a denominarse Oficina de Seguridad y Protección Medioambiental (*Kōgai Hoan Kyoku*). El MITI, de acuerdo con este nuevo organismo, promovió, a finales de esta década y principio de los 80, una de las campañas de limpieza medioambiental más importantes de su historia (apoyándose en la legislación existente reformada), desarrollando sistemas sofisticados de medición y control de la polución con diversos fabricantes locales de equipos de instrumentación. Otra vez más, nos encontramos con una situación de avance de la industria japonesa a partir de la gestión de circunstancias adversas, que en términos del Modelo de Porter es una forma habitual de ganar ventaja competitiva.

En paralelo, en Julio de 1971, Nixon y su Secretario de Estado Kissinger decidieron dar un toque de atención a la Administración Japonesa e interrumpir el entendimiento hasta entonces con Tokio, que pensaban había sido “complaciente” desde el punto de vista de las relaciones comerciales. Llegaron a la conclusión de que Japón estaba sacando un beneficio más alto

del que la Casa Blanca había previsto iban a obtener por los acuerdos comerciales. Además, la Administración USA estableció relaciones con China, devaluó el dólar frente al yen y modificó las tarifas aduaneras de manera desfavorable para Tokio.

De esta manera, el gobierno de Nixon recuperó parte de las diferencias acumuladas en su balanza comercial, consecuencia principalmente de déficits persistentes en el comercio de Textiles, Maquinaria Industrial y Componentes Electrónicos. Sin embargo, no consiguió fijar un procedimiento conjunto de creación de subsidiarias en Japón sin la autorización del MITI, ni siquiera cuando grupos como Mitsubishi presionaron al MITI para obtener mayores medidas liberalizadoras. En este sentido, la Administración Americana perseguía obtener condiciones bilaterales especiales que facilitaran las fusiones entre empresas como Mitsubishi y americanas como Monsanto, Mallory, Caterpillar, TRW o Chrysler, pero para ese momento no resultó posible conseguirlo.

También en esa década de los 70 el Gobierno japonés y el MITI, como su Ministerio industrial, decidieron afrontar de un modo más profundo los problemas de control de la superpoblación y las aglomeraciones urbanas, consecuencia del alto ritmo de crecimiento industrial de los años anteriores. Para ello se analizó la forma en que la población industrial del país crecía y encontraba alojamiento en viviendas próximas a las zonas industriales. Se llegó así a concluir que el 73% de dicha población industrial vivía en un estrecho cinturón a lo largo de la Costa Este japonesa. Más concretamente, 33 millones de personas vivían en un radio de 50 kilómetros alrededor de las ciudades de Tokio, Osaka y Nagoya. La consecuencia era que el 32% de la población vivía en el 1% del terreno disponible.

También se concluye que estas ciudades estaban muy congestionadas, ya que p.ej. la velocidad media del tráfico en Tokio durante las horas punta

no superaba a menudo los 5 km/hora, y el número de vías de comunicación era muy limitado, alrededor de un tercio de las que existían en Washington o Londres.

Se propuso como medida inmediata lanzar un plan de mejora de las infraestructuras, que incentivara la deslocalización de industrias en el corredor Tokio-Kobe y permitiera la creación de nuevas vías de comunicación mediante trenes de alta velocidad.

Inicialmente la red de trenes de alta velocidad (*Shinkansen*) se proyectó entre las islas de Honshu y Shikoku, y posteriormente se construyó una infraestructura de puentes y túneles que permitió unir también Honshu con Kyushu, Hokaido y las islas próximas del archipiélago.

Por otra parte, en la esfera política, el líder del Partido Liberal-Conservador, LDP, Tanaka Kakuei, ganó las elecciones como Primer Ministro en 1972 y constituyó un Gabinete con el objetivo de llevar adelante las reformas en materia de política industrial y de infraestructuras, que significaban la puesta en marcha de planes de crecimiento industrial y de incorporación de tecnología.

Como aspecto negativo, estas medidas tuvieron un efecto no deseado en la fuerte inflación que se produjo de costes y precios, tras la construcción acelerada de infraestructuras y de millones de viviendas. Se desarrolló así una espiral inflacionaria que alcanzó niveles desconocidos hasta ese momento, a la que se sumó el impacto en los precios de la energía del Shock Petrolífero de 1974, que se produjo en todo el mundo tras la decisión unilateral de los países productores de subir bruscamente los precios.

En ese contexto complicado salieron también a la luz varios casos de corrupción relacionados con la elevación artificial de precios y el

incumplimiento de la Ley Antimonopolio (*Yami Karuteru*). Ante esos casos se tomaron medidas ejemplarizantes, que tuvieron consecuencias políticas y sociales sobre el proceso de Internacionalización de los años siguientes, ya que de un lado se trasladó de una forma clara el mensaje de tolerancia cero con la corrupción, y de otro lado se relajó el control que ejercía el MITI sobre las medidas de Liberalización.

De esta forma, en la segunda mitad de la década de los 70 el proceso de Liberalización se fue consolidando, y a finales de la misma, en 1979, el Parlamento Japonés aprobó una nueva legislación sobre movimientos de capitales e inversiones extranjeras en empresas japonesas, en línea con los planteamientos de organismos internacionales como la OCDE y el FMI, lo que supuso completar la liberalización de la Economía Japonesa que se había iniciado 20 años antes.

Se dio así paso a una nueva etapa de fuerte empuje de su Internacionalización, a partir de los años 80.

### **3.2. La Internacionalización de las Empresas Japonesas**

La internacionalización fue el proceso que se produjo de forma natural a continuación de la liberalización llevada a cabo en Japón en los años precedentes. De esta forma, entre los años 70 y 80 los sectores clave de la industria japonesa, y los de mayor contenido tecnológico, completaron su reestructuración organizativa y tecnológica y su capitalización, quedando en condiciones para salir al exterior. De hecho, algunas empresas ya habían salido antes en los años 60, principalmente a USA, aún sin haber terminado completamente su reestructuración organizativa y tecnológica, ya que sus gestores entendían que el mejor modo de completar dicha reestructuración era precisamente compitiendo en el mercado americano.

El modelo de internacionalización seguido no fue el mismo en todos los casos, dependiendo del momento en el tiempo, de los países, del sector, de las empresas y de las circunstancias previas a la implantación que se daban en cada caso.

De todos modos, un modelo seguido en multitud de casos de implantación de empresas comerciales, industriales y de servicios fue el de establecerse a partir de la entrada previa de compañías de distribución comercial a modo de “avanzadillas comerciales”, denominadas *Sogo Shoshas* o “Empresas Generales de Comercio”.

No existe una clara definición de las *Sogo Shoshas*, aunque su perfil se puede definir a partir de las características comunes que presentaban las nueve empresas que dieron origen al nombre: Mitsui, Mitsubishi, Marubeni, Itochu, Nissho Iwai, Sumitomo, Toyo Menka, Nichimen y Kanematsu.

Así, la primera de estas características es el enorme catálogo de productos que tienen, que puede incluir aceros, metales no férricos, maquinaria, productos energéticos, productos químicos, materias primas alimenticias, alimentos, productos textiles, construcción inmobiliaria, etc, con un portfolio de media superior a los 25.000 productos diferentes.

Un segundo factor distintivo de las *Sogo Shoshas* es el hecho de que operan tanto en el mercado doméstico como en los mercados internacionales, con un reparto habitual 40-60: 40% actividades locales y 60% exteriores.

Una tercera característica de su actividad comercial, tanto de materias primas como de producto terminado, es que incluye todas las fases de la cadena de valor comercial, es decir, el análisis los mercados, la distribución del producto, su financiación y el arbitraje de riesgos.

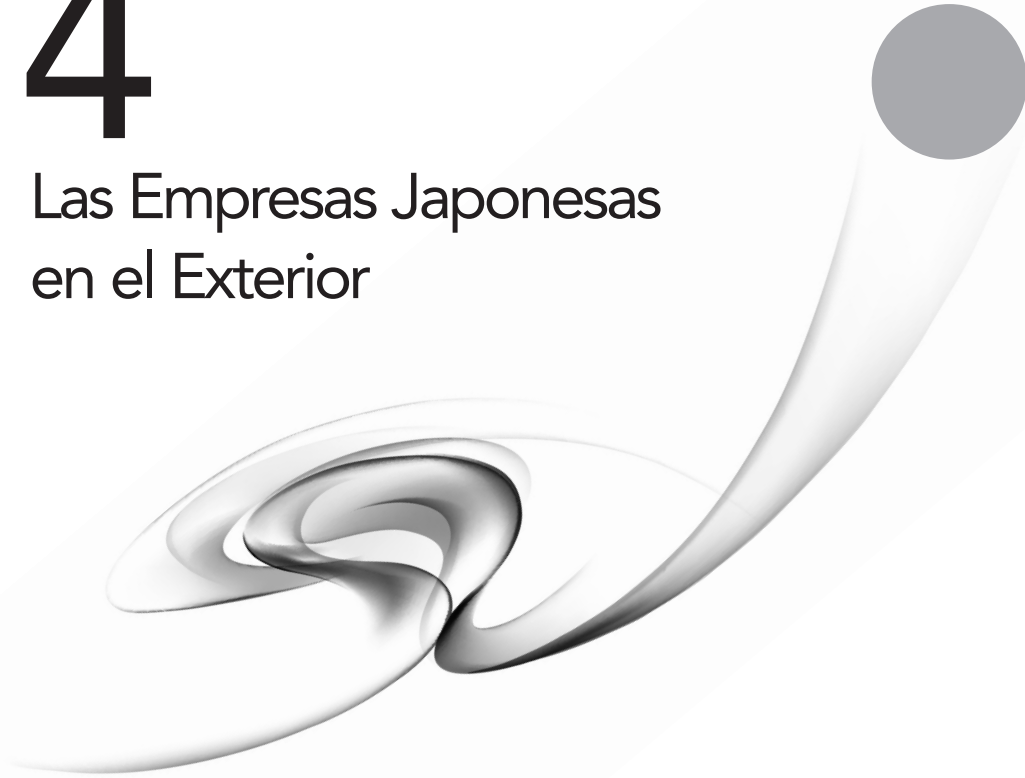


Muchas de estas compañías generales de comercio han sido a su vez propietarias de un gran número de empresas industriales japonesas en sectores muy diversos, conectando incluso subsectores entre sí. De hecho, hubo momentos en que estas *Sogo Shoshas* controlaban la mayor parte del comercio exterior japonés, con volúmenes en 1989 del 76% de las importaciones y del 45% de las exportaciones totales.



# 4

## Las Empresas Japonesas en el Exterior





## 4. Las Empresas Japonesas en el Exterior (Overseas Companies)

*No pierdas jamás el tiempo con asuntos que nada tienen que ver con tu trabajo. Los comerciantes que imitan a los samuráis o piensan que el shintoísmo, el confucionismo o el budismo preservarán su esencia comprenderán que arruinarán sus casas si se obsesionan con estas teorías. ¡Aún peor si se trata de las demás artes y entretenimientos!. Recuerda que es el negocio familiar el que no debe descuidarse ni por un momento. (Mitsui Takafusa, 1684-1748, tercera generación del grupo Mitsui)*

Como se ha visto en el capítulo anterior, a partir de los años 80 la Economía Japonesa y sus empresas habían hecho la liberalización, reorganización, aprendizaje y capitalización necesarias para poder emprender una internacionalización sistemática.

La implantación de empresas japonesas en España forma parte de esa internacionalización ordenada que emprende la Industria japonesa, con el respaldo de la Administración (del MITI en concreto) y como continuidad natural de la liberalización anterior. La secuencia u orden de implantación fue primero en USA y algunos países de Asia, después en Europa y, dependiendo de la actividad, en algunos países del norte de África y Oriente Medio.

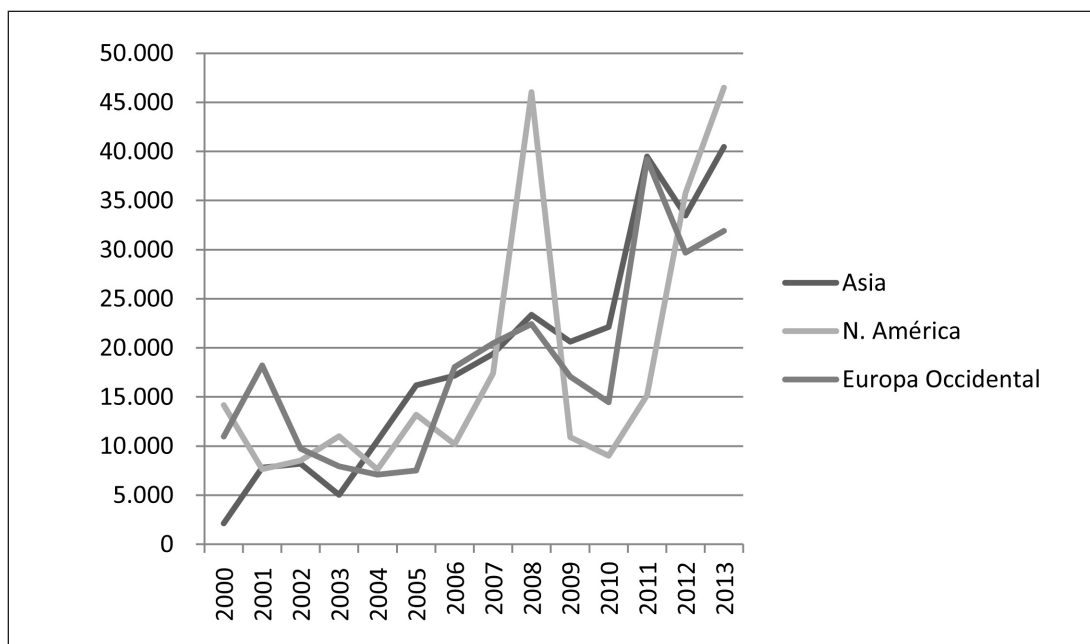
Como también se ha explicado, la implantación de las empresas japonesas en un país no sigue un único modelo, y es frecuente que se produzca a la estela de las operaciones de una empresa comercial o de un distribuidor local. En el curso de las entrevistas realizadas se identificaron cuatro tipos de implantación local para el caso español (generalizable al resto):

- Establecimiento de una compañía comercial, filial de la matriz en otro país europeo o en Japón

- Compra de un distribuidor comercial ya existente
- Compra de una compañía industrial ya establecida
- Apuesta por un directivo local con experiencia, procedente de un competidor o distribuidor, para que desarrolle el negocio en el país

La inversión japonesa en el Exterior no fue un episodio puntual de los años 80 que luego se detuviera, sino que ha continuado a un ritmo prácticamente constante hasta hoy, muy polarizada en Asia, USA y Europa Occidental. En este sentido la inversión en Norteamérica tuvo un pico antes de la crisis financiera de 2008, alcanzando un valor ese año superior a los US\$ 45.000 M, y en los años posteriores de crisis cayó considerablemente, tomando el relevo la inversión en Asia y en menor medida en Europa Occidental. Actualmente la inversión americana se ha recuperado y vuelve a ocupar la primera posición (Figura 4.1).

**Figura 4.1.** Áreas receptoras de inversiones japonesas (US\$ M. reales)



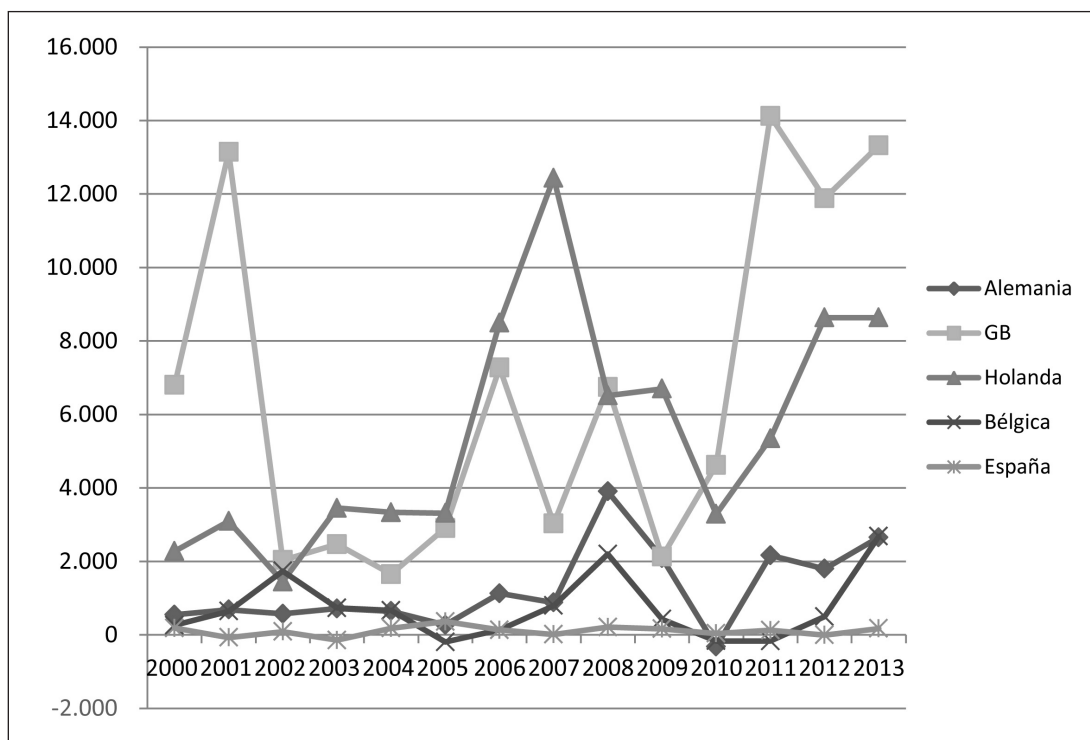
Fuente: JETRO, M° de Finanzas y Banco de Japón, 2013

La inversión de las empresas japonesas en Europa se ha dirigido, desde el principio y de forma sostenida, principalmente al Reino Unido, Holanda, Bélgica y Alemania. Pensamos que existen varias razones para explicarlo:

- **Historia:** Los holandeses fueron los únicos europeos autorizados a comerciar con los japoneses entre los s.XVII y XIX., y la Compañía Holandesa de las Indias Orientales constituyó un modelo de sociedad mercantil por acciones. Por esta razón numerosas compañías japonesas establecen su headquarter en este país.
- **Derecho:** A partir de la Restauración Meiji, se tomó el corpus de leyes británicas y su sistema de monarquía parlamentaria como modelo a desarrollar. Este hecho incorpora un elemento de “comodidad” jurídica a las empresas japonesas para establecer sus headquarters en el Reino Unido.
- **Idioma:** Hablar inglés es una razón a favor de establecerse en el Reino Unido.
- **Sectores:** Las empresas del Automóvil fueron de las primeras en realizar inversión industrial en Europa, pues después de haberlo hecho en USA, lo hicieron en el Reino Unido, que contaba con una red muy desarrollada de proveedores.
- **Incentivos:** Desde las Administraciones se han dado incentivo fiscales, de localización y de promoción general de las inversiones japonesas, muy importantes en los casos británico, holandés y belga.
- **Afinidad industrial:** Con Alemania, que se ha mantenido desde que el ejército prusiano se tomara como modelo tras ganar la guerra a Francia a finales del s. XIX.

Consistente con estas razones de fondo, la inversión japonesa en el Reino Unido durante los últimos 3 años ha sido superior a los US\$ 11.000 M., y en Holanda superior a los US\$ 5.000 M. Frente a estos valores, la inversión japonesa en España no ha superado nunca los US\$ 400 M. anuales, 363 en 2005 (Figura 4.2).

**Figura 4.2.** Inversión industrial japonesa en Europa Occidental (US\$ M. reales)



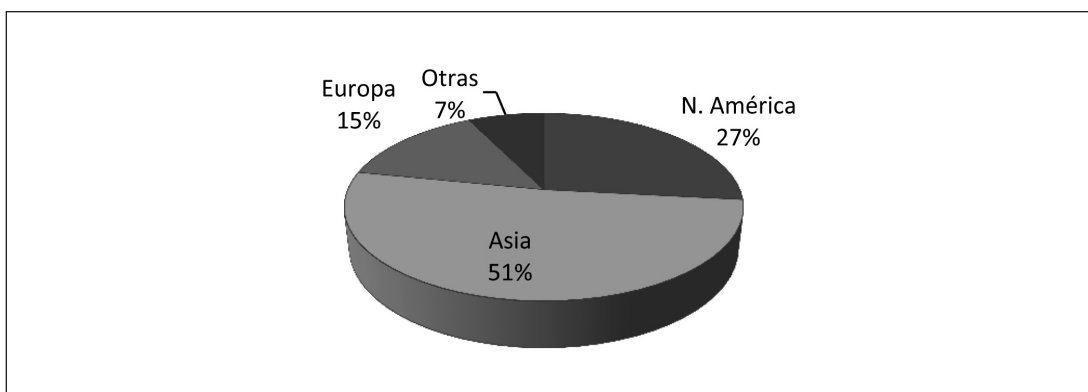
Fuente: JETRO, M° de Finanzas y Banco de Japón, 2013

Los valores relativamente bajos de inversión en España podrían llevar a pensar que estamos ante un caso fallido de atracción, y sin embargo desde nuestro punto de vista constituye exactamente lo contrario, ya que a partir de 1985 la inversión industrial japonesa en todo el país, especialmente en Cataluña, pensamos que constituye un verdadero caso de éxito de modelo de atracción de inversiones tal y como veremos en el siguiente epígrafe.

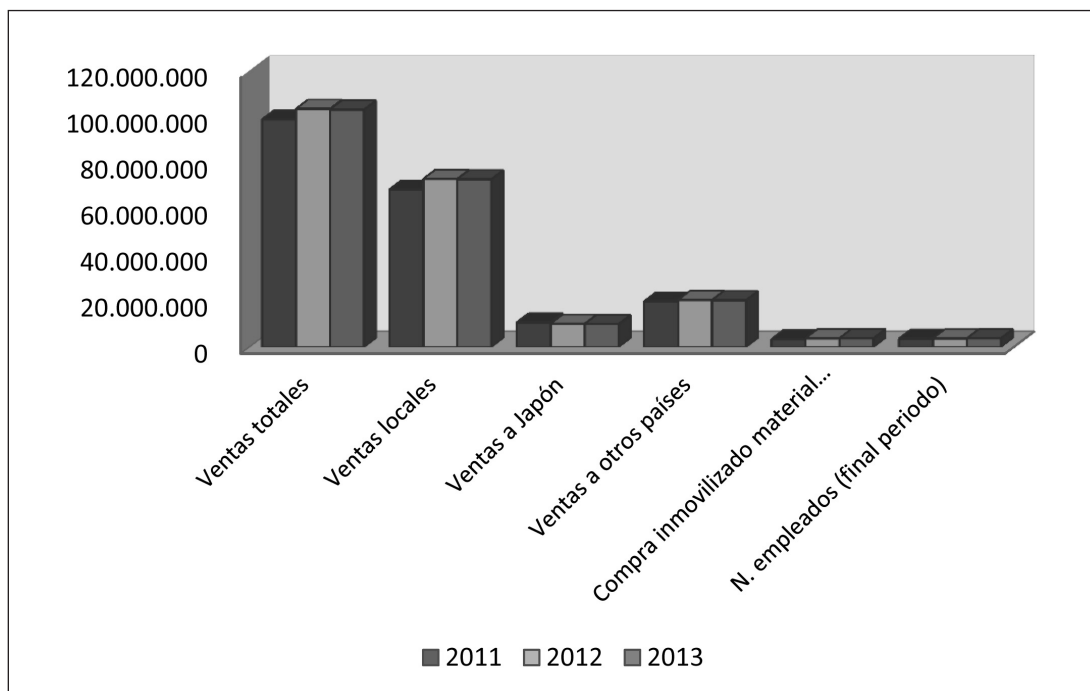


Como ya se ha comentado también, las ventas totales de las empresas japonesas en el Exterior (*Overseas Companies*) se concentran en Asia, USA y Europa (Figura 4.3), y en los últimos 2 años se han mantenido superiores a los 1.000 billones de dólares (miles de millones), con el siguiente mix: alrededor de un 70% ventas locales en los países en los que están localizadas, un 10% aprox. ventas a las matrices en Japón y el 20% restante ventas a terceros países (Figura 4.4). Este hecho constituye un fenómeno interesante de re-exportación de las *Overseas*, que en muchos casos es consecuencia de una *supply chain* internacional en la que los *headquarters* de las áreas sirven a las geografías y, que en otros casos, muestra el nivel de madurez alcanzado por la compañía local, que le permite salir a su vez a mercados exteriores. En las entrevistas a directivos de estas empresas en España hemos visto varios ejemplos de este segundo caso, en concreto podemos citar las ventas en LATAM de equipos de refrigeración de Mayekawa instalados en atuneros, y en el caso de Yokogawa Iberia, las ventas en Turquía y Australia de sistemas integrados de instrumentación y control de plantas energéticas, dentro de consorcios internacionales liderados por la ingeniería española Técnicas Reunidas.

**Figura 4.3.** Distribución de las ventas de las *Overseas Companies* (año 2011)



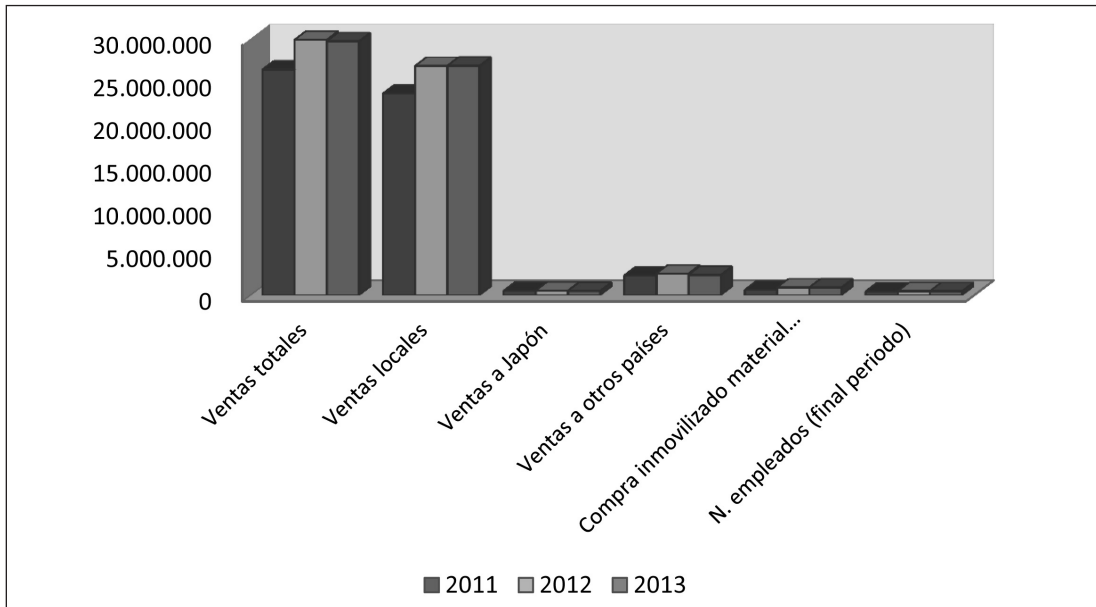
**Figura 4.4.** Ventas, empleo e inversión (no inmobiliaria) de Overseas (US\$ 10.000)



Fuente: METI, 2013

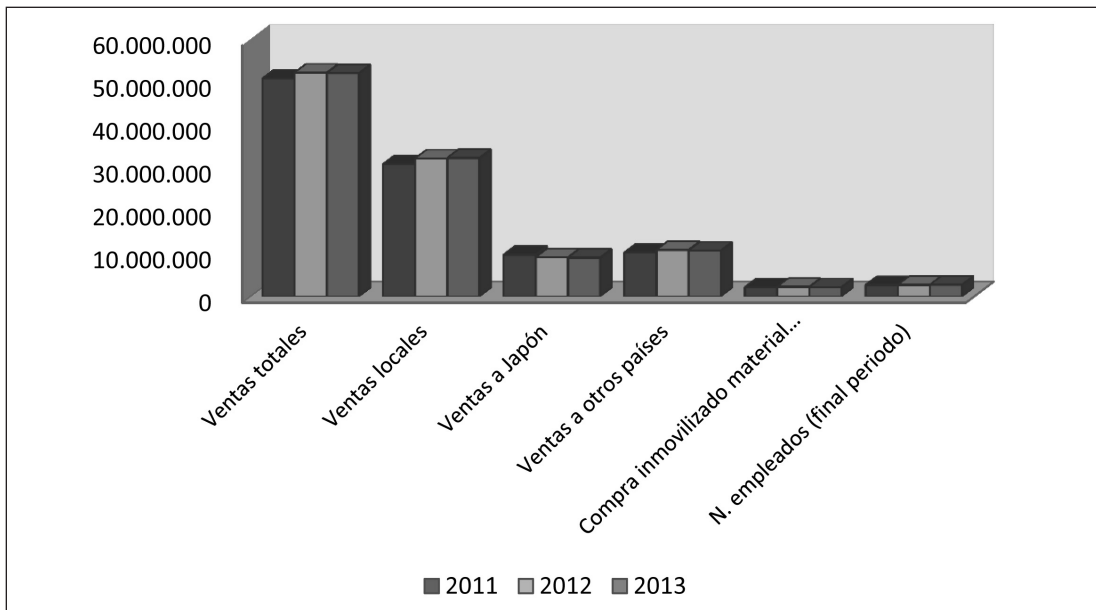
Asimismo, se aprecia que el patrón de comportamiento de las Overseas es similar en todos los mercados en los que están, aunque se observa un mayor foco doméstico en USA y por el contrario un mayor número de ventas a terceros países en Europa y Asia, hecho que, como hemos explicado, no consideramos relevante porque es consecuencia en buena medida de que Europa y Asia son áreas multi-país. Sin embargo, sí nos parece significativo señalar el mayor peso de las ventas a Japón de las compañías en Asia, que lleva a pensar en la existencia de un modelo de *off-shore* o *near-shore* entre las matrices en Japón y sus compañías en los países del entorno con menores costes (Figuras 4.5, 4.6 y 4.7).

**Figura 4.5.** Principales magnitudes de las Overseas en Norte América (US\$ 10.000)



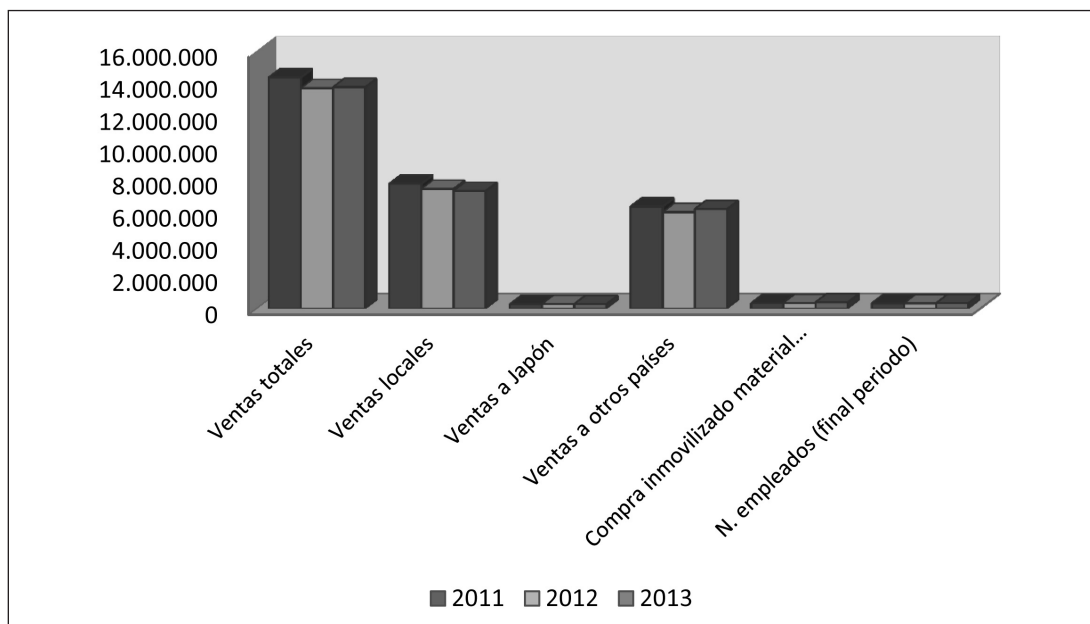
Fuente: METI, 2013

**Figura 4.6.** Principales magnitudes de las Overseas en Asia (US\$ 10.000)



Fuente: METI, 2013

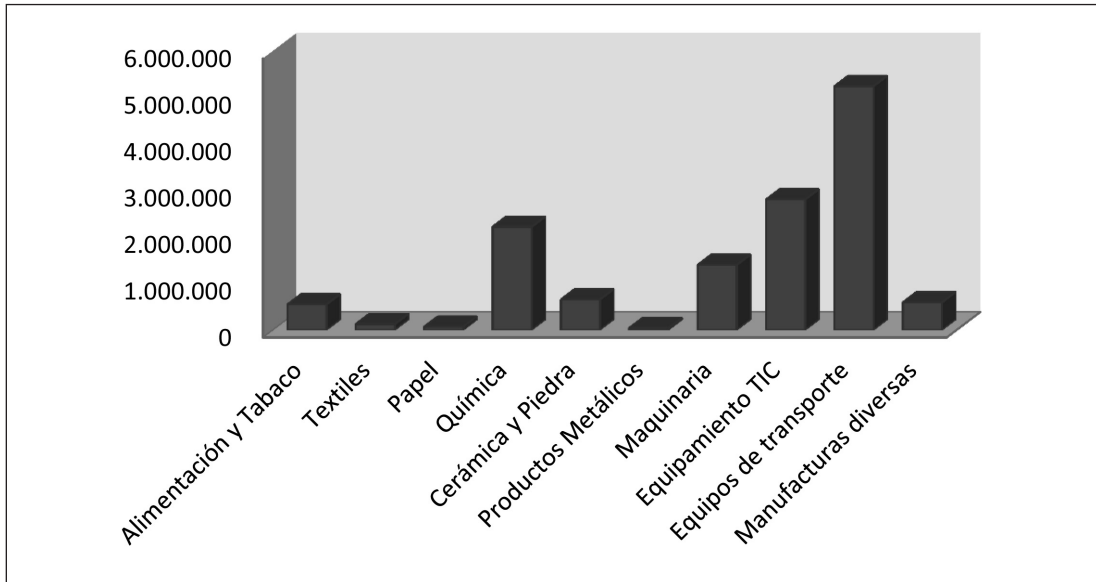
**Figura 4.7.** Principales magnitudes de las Overseas en Europa (US\$ 10.000)



Fuente: METI, 2013

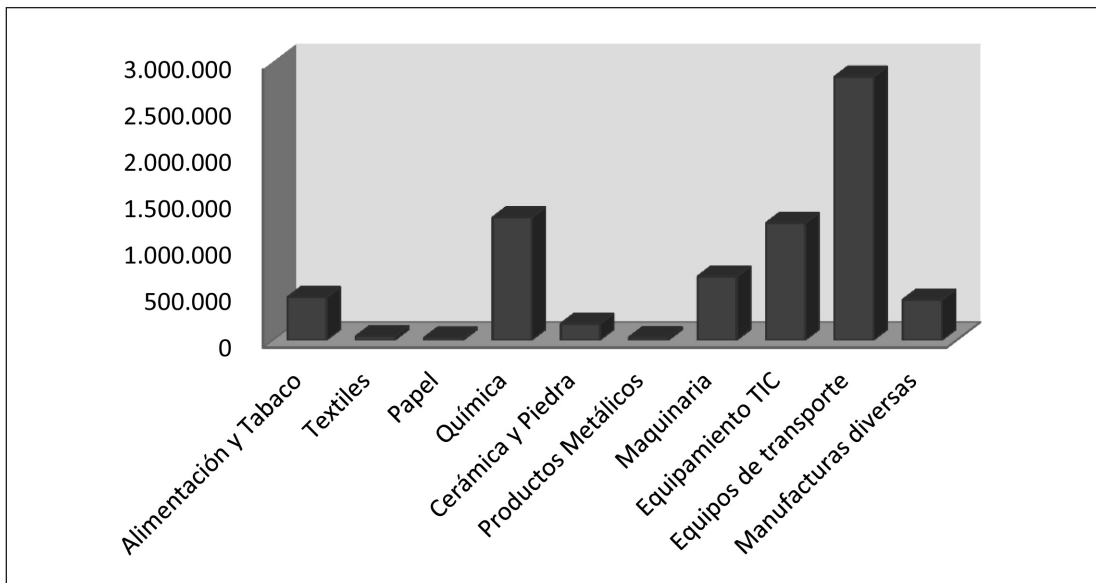
En lo que se refiere a la implantación sectorial de estas compañías a nivel mundial, vemos que por volumen de ventas los sectores de mayor peso son, en este orden, los de **Equipos de Transporte** (Vehículos, Motocicletas, Náutica, Neumáticos y Componentes de Vehículos), **Equipamiento TIC**, **Química** (Química Fina e Industrial, Petroquímica y Farmacia) y **Maquinaria** (Sistemas de Potencia, Control, Maquinaria, Equipos de Hardware, Instrumentación General, Óptica y Equipos Médicos). Este patrón de ventas se repite de forma equivalente en la inversión y el empleo de estas empresas (Figuras 4.7-4.11).

**Figura 4.8.** Ventas totales de las Overseas por sectores (año 2013, US\$ 10.000)



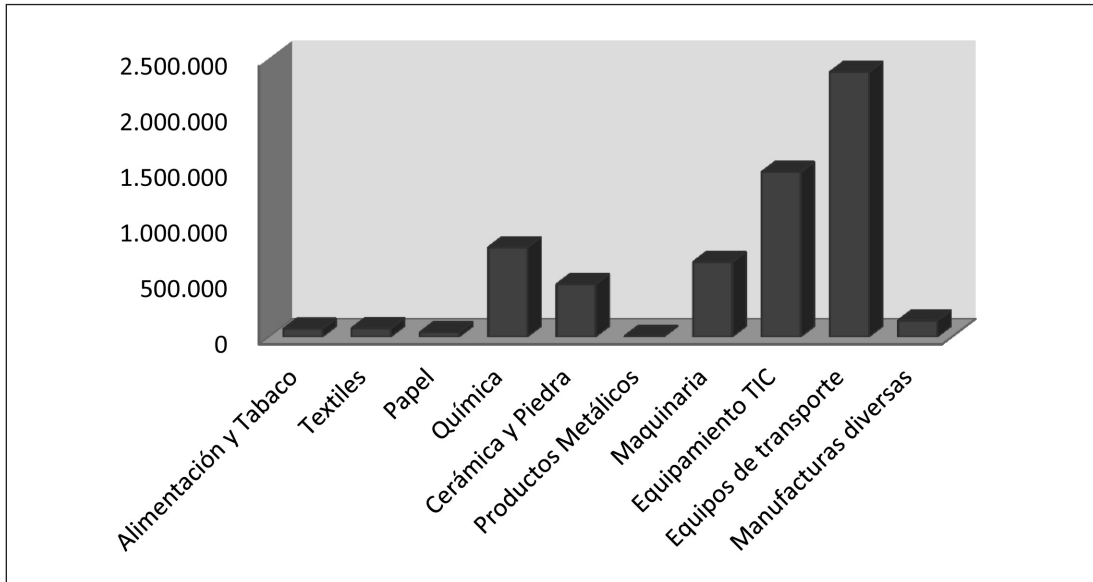
Fuente: METI, 2013

**Figura 4.9.** Ventas locales de las Overseas por sectores (año 2013, US\$ 10.000)



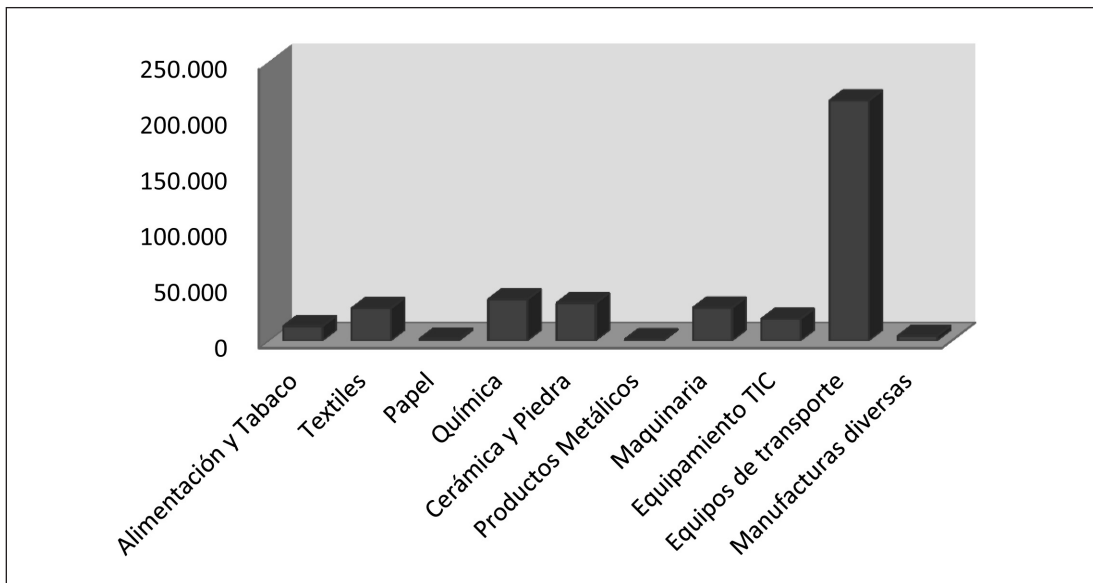
Fuente: METI, 2013

**Figura 4.10.** Ventas a 3º países de Overseas por sectores (año 2013, US\$ 10.000)



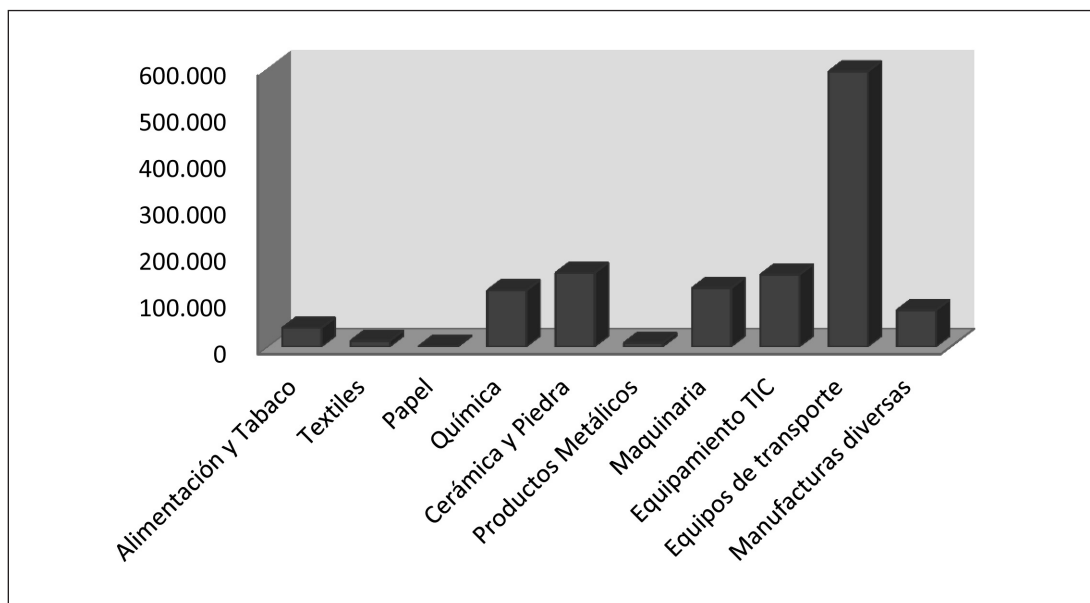
Fuente: METI, 2013

**Figura 4.11.** Inversión (no inmob.) de Overseas (año 2013, US\$ 10.000)



Fuente: METI, 2013

**Figura 4.12.** Empleo de las Overseas (año 2013, personas)



Fuente: METI, 2013

## 4.1. Las Overseas Companies en Europa Occidental

Como ya se ha comentado, el establecimiento de compañías japonesas en Europa comenzó en algunos países de la vertiente Occidental, principalmente Gran Bretaña, Holanda, Alemania y Francia, a finales de los 70, con el inicio de actividades de varias empresas comerciales y la localización de diversas plantas industriales de los sectores del Automóvil y Químico.

El último *survey* llevado a cabo por JETRO en Europa en 2010, muestra que a finales de 2009 operaban 1.083 compañías manufactureras japonesas en Europa y Turquía, 819 en el área Occidental y 264 en el Centro y Este, con un ritmo de crecimiento continuo que supuso el establecimiento en 2009 de 16 nuevas compañías en Europa Occidental y 2 en el Centro y Este.

De acuerdo con el estudio, a finales de 2009 la mayor parte de las plantas industriales en Europa se concentraban en Gran Bretaña (235), Alemania (169) y Francia (111), mientras que Holanda era sede de numerosas empresas pero no alojaba plantas de producción.

El sector de Equipos de Transporte suponía el 20,5% del total de empresas industriales en Europa (222), seguido de Maquinaria (156 empresas, 14,4%), Equipamiento TIC, Eléctrico y Electrónico (102 empresas, 9,4%) e industria Química, (100 empresas, 9,2%).

Por otra parte, entre las 18 nuevas empresas que se establecieron en 2009 había una mayor presencia de fabricantes de Componentes Metálicos, Maquinaria General (incluidos Moldes y Máquina Herramienta), Componentes y Equipos Eléctricos y Electrónicos, Componentes y Partes de Automóviles y Vehículos a Motor en general y Equipos Médicos.

Por último, en lo que se refiere a la innovación tecnológica, a finales de 2009 las empresas industriales establecidas en Europa, disponían de 461



centros de I+D y Diseño, de los que 158 eran independientes de las plantas de producción europeas. Este valor tan alto de centros de I+D no ligados exclusivamente a la fabricación en Europa nos parece muy significativo, porque muestra un cambio de patrón en relación a los roles asignados por las empresas japonesas a las diferentes geografías, y se aprecia así que Europa tiene ahora un papel más importante en la I+D global de los grupos japoneses.

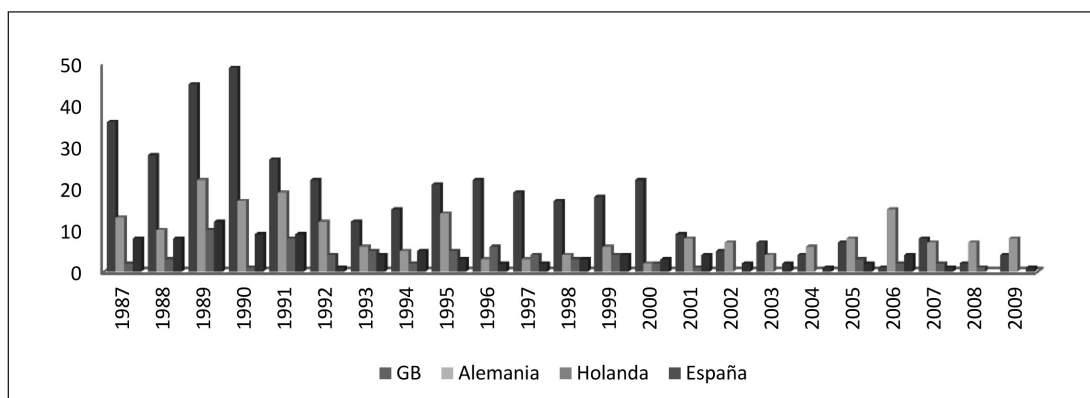
En este sentido, en los primeros años del proceso de Internacionalización, la investigación básica y aplicada se quedaba en Japón y sólo algunos desarrollos tecnológicos se hacían fuera, principalmente en USA. Algunos años después, numerosas empresas globalizaron sus procesos de I+D, dejando la investigación básica en los laboratorios y universidades japonesas y llevándose la investigación aplicada y los desarrollos tecnológicos a donde más les conviene por razones de externalidades de conocimiento, costes, fiscalidad, políticas de IPR, facilidades de aprobación fitosanitaria, etc.

De esta forma, en relación al modelo global de I+D, en el curso de las entrevistas a los directivos de Overseas en España nos contaron la experiencia de Astellas Pharma. Esta empresa aprovecha las ventajas de su carácter transnacional y en gran medida *cross-cultural*, manteniendo la I+D molecular básica en Japón, basada en la red de centros de investigación y universidades alrededor del *Tsukuba Research Centre*, mientras que la I+D clínica se gestiona desde Chicago (USA), mediante también acuerdos de *in-licencing* con centros independientes surgidos de *start-ups* en lugares como California. De esta manera, se incorporan al proceso de I+D global las características mejores de sus distintas versiones Oriental y Occidental: investigación básica rigurosa, ideas innovadoras y menor dificultad para la aprobación de nuevos fármacos por las Administraciones en USA (FDA) y Europa (EMA).

Empleando los datos del informe de JETRO de 2010 (desde 1987), se observa que el grueso de los nuevos establecimientos de compañías

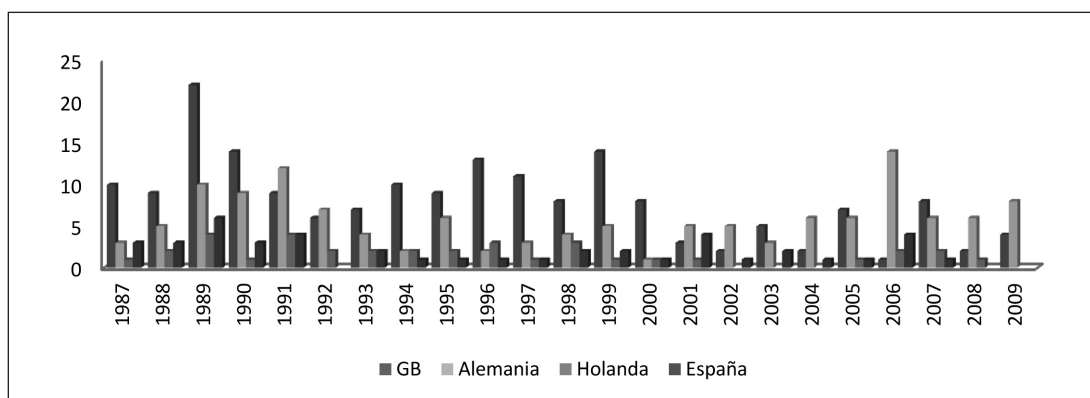
japonesas en países de Europa Occidental se produjo en los últimos 13 años del siglo pasado, sobre todo entre 1987 y 1990, años en los que, sólo en el Reino Unido, se establecieron en promedio anual cerca de 45 empresas, 9 nuevas empresas en España en 1989, (Figura 4.13).

**Figura 4.13.** Nuevas compañías manufactureras japonesas



Asimismo, hay que tener en cuenta que muchas de estas nuevas compañías han sufrido procesos de re-estructuración, integración o incluso cierre, de forma que a finales de 2009 permanecían en su forma inicial algo más de la mitad (Figura 4.14).

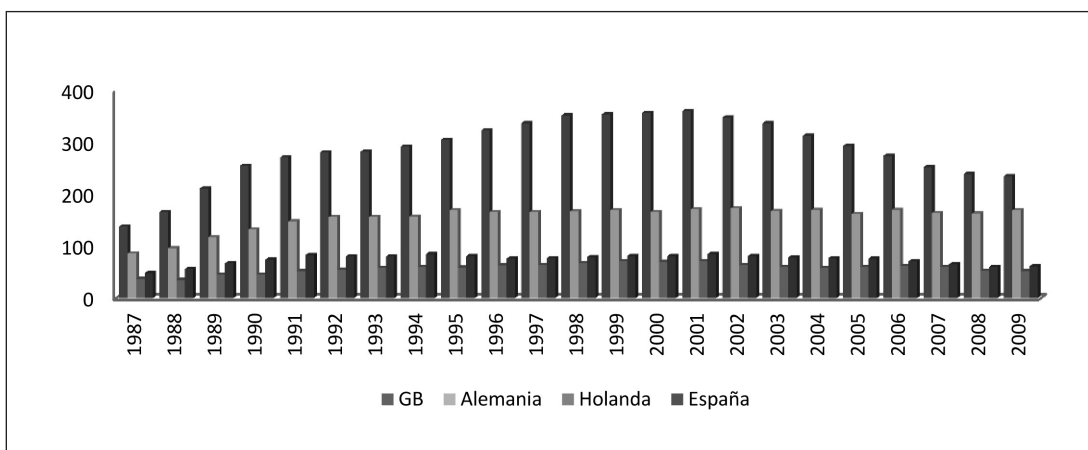
**Figura 4.14.** Nuevas compañías manufactureras japonesas a 31 Dic. 2009



Fuente: JETRO, 2010

Con estos valores de “saldo final” en el establecimiento de nuevas empresas industriales, el número promedio de las mismas entre 1987 y 2009 se ha mantenido en 285 en Reino Unido, 155 en Alemania, 57 en Holanda y 74 en España. Es decir, que nuestro país, es uno de los de mayor densidad de empresas industriales japonesas en Europa (Figura 4.15).

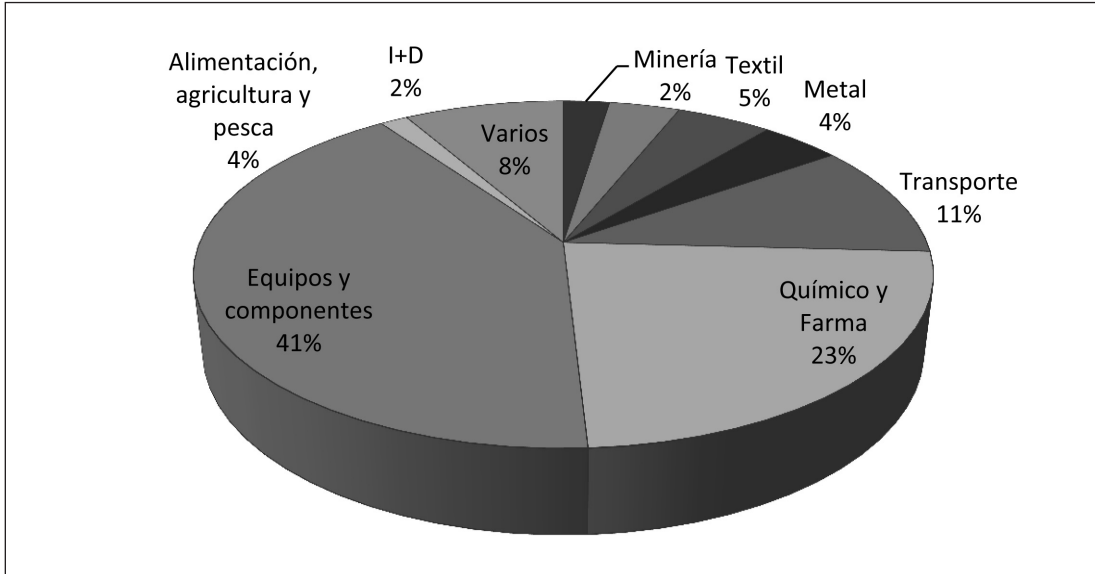
**Figura 4.15.** Número de compañías manufactureras japonesas cada año



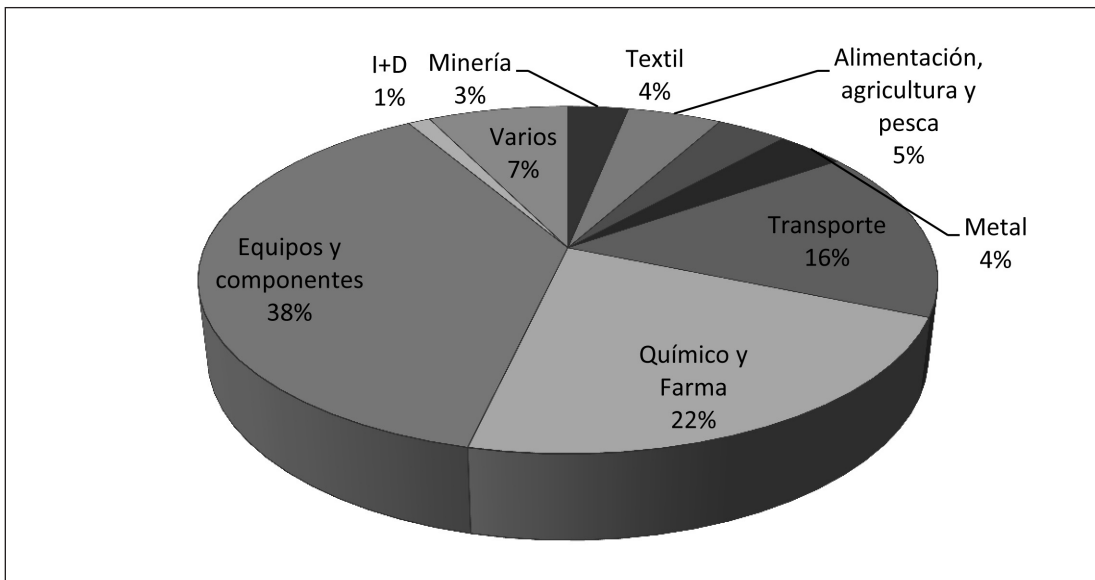
Fuente: JETRO, 2010

En lo que se refiere al mix sectorial de las empresas japonesas en Europa Occidental, se ha mantenido similar a lo largo de estos más de 20 años, con un gran peso del sector amplio de **Equipos y Componentes** (Sistemas de Potencia, Equipos de Control, Maquinaria, Equipos de Comunicación e Informática, Componentes Electrónicos, Instrumentación General, Óptica, Electrónica y Equipos Médicos), de los sectores **Químico, Petroquímico y Farma** y del sector de **Equipos de Transporte**, (Figuras 4.16-4.19).

**Figura 4.16.** Sectores de las empresas japonesas en Europa Occidental (año 1988)

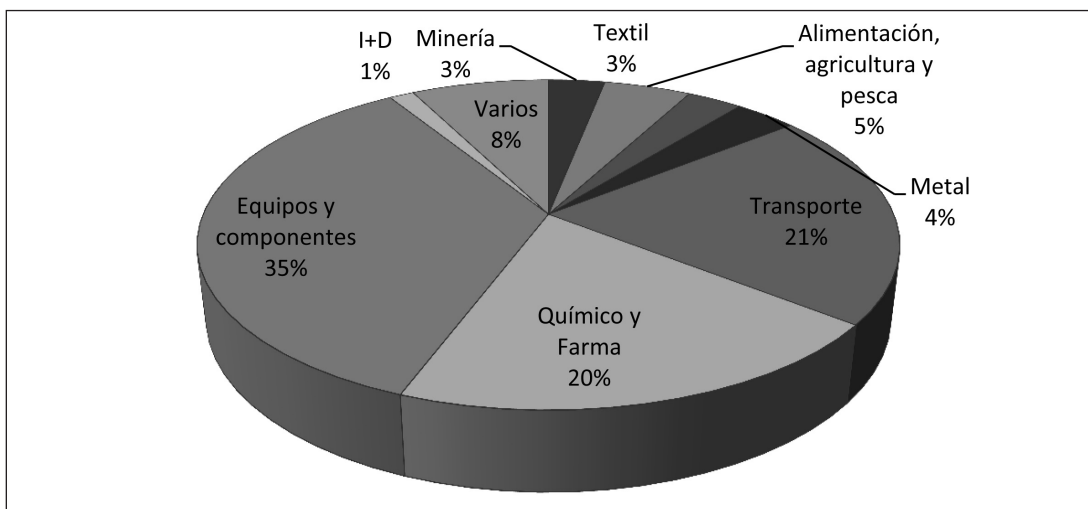


**Figura 4.17.** Sectores de las empresas japonesas en Europa Occidental (año 1999)

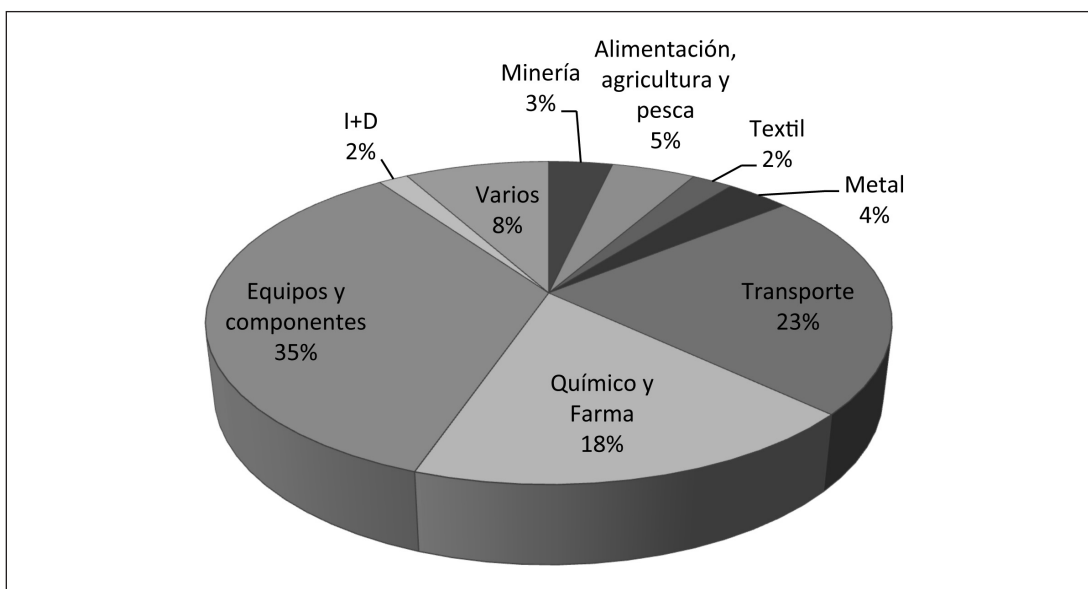


Fuente: JETRO, 2010

**Figura 4.18.** Sectores de las empresas japonesas en Europa Occidental (año 2004)



**Figura 4.19.** Sectores de las empresas japonesas en Europa Occidental (año 2009)

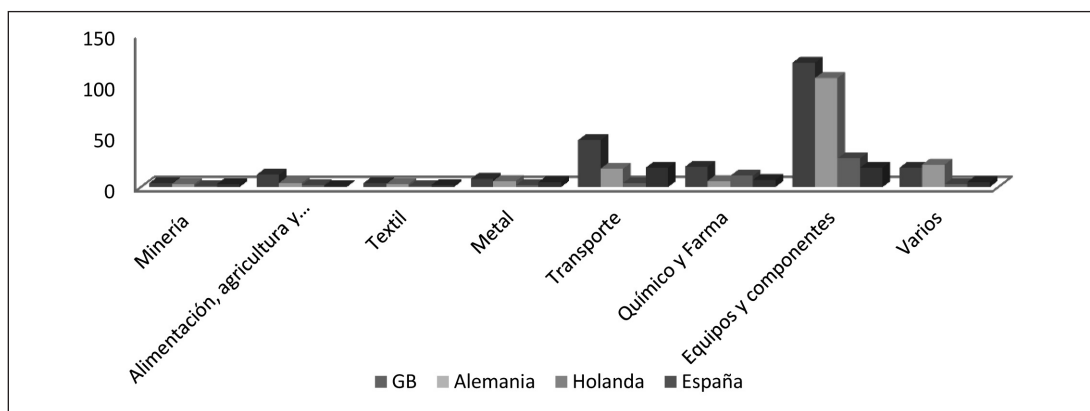


Fuente: JETRO, 2010

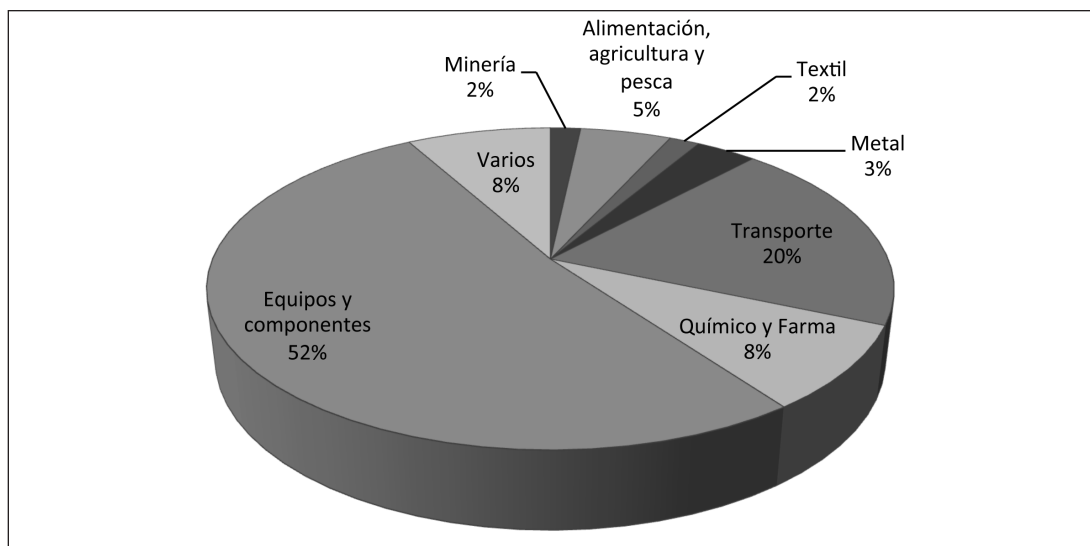
Por otra parte, existen diferencias entre el mix sectorial de empresas industriales en cada país. Así, en el Reino Unido y España hay un gran peso

de la industria de **Equipos de Transporte**, mientras que en Alemania y Holanda la mayor cuota la tienen las industrias de **Equipos y Componentes**. Asimismo, el Sector de **Química y Farma** está más desarrollado en Holanda y España. En las Figuras 4.20 a 4.24 pueden apreciarse las diferencias por país.

**Figura 4.20.** Sectores de las empresas japonesas en países europeos (año 2009)

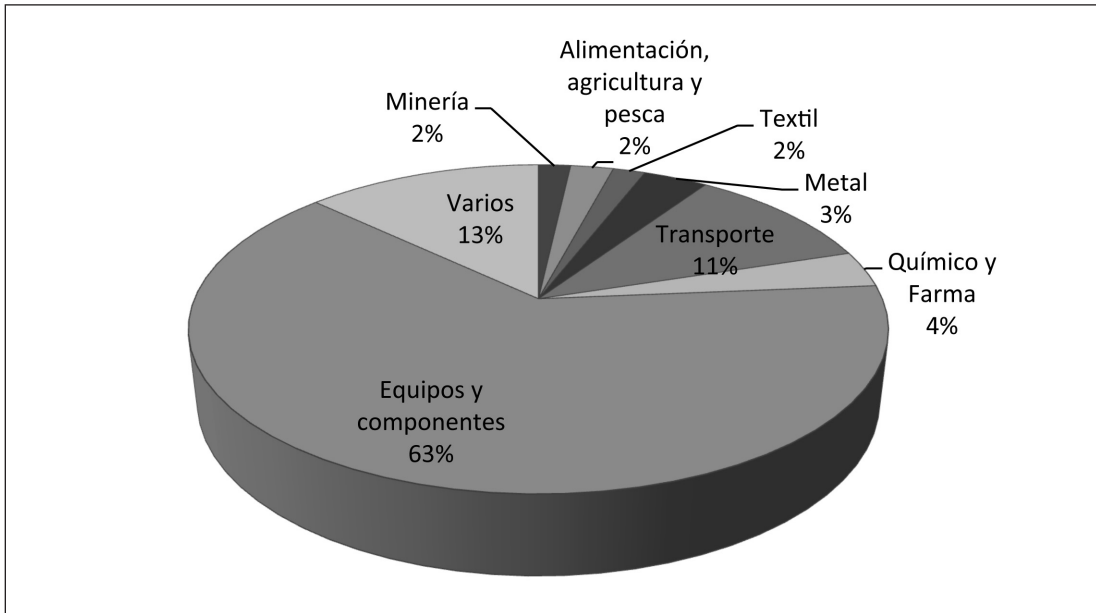


**Figura 4.21.** Sectores de las empresas japonesas en Gran Bretaña (año 2009)

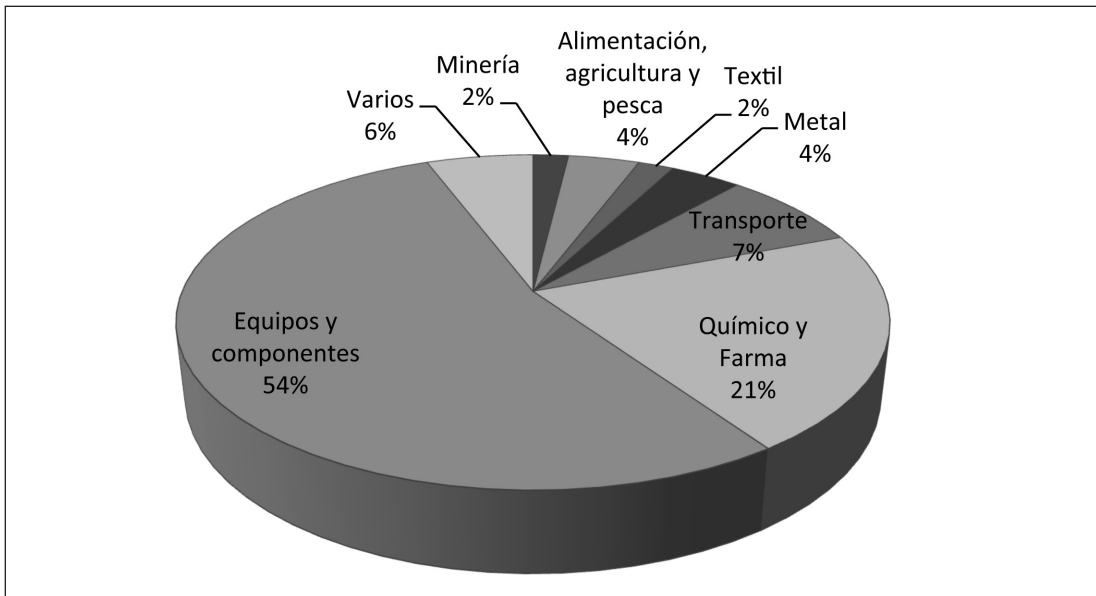


Fuente: JETRO, 2010

**Figura 4.22.** Sectores de las empresas japonesas en Alemania (año 2009)

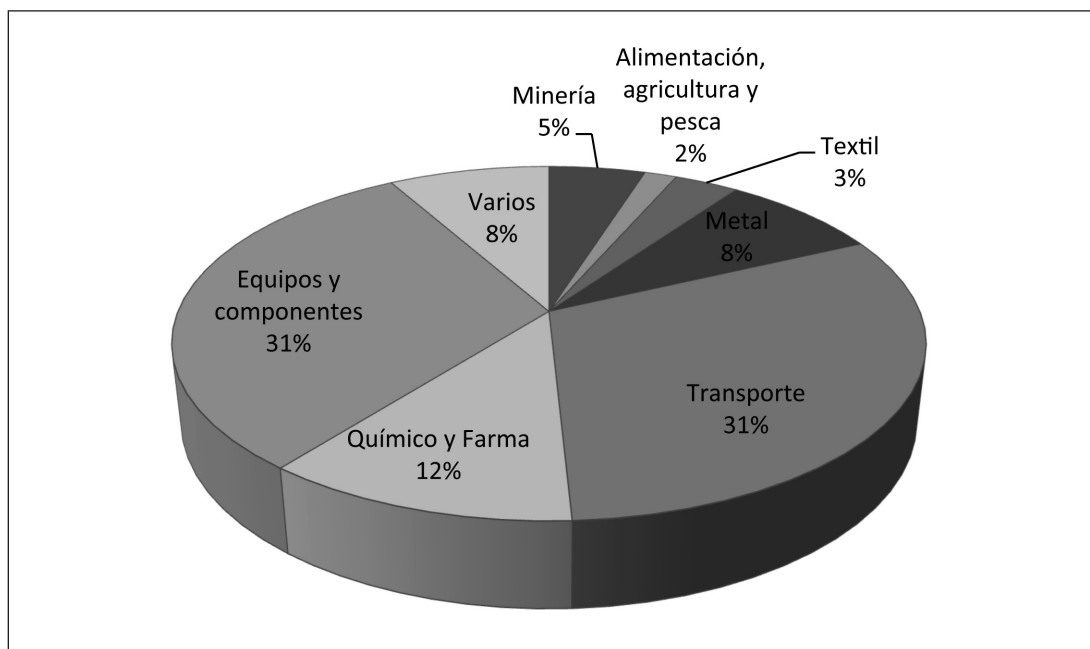


**Figura 4.23.** Sectores de las empresas japonesas en Holanda (año 2009)



Fuente: JETRO, 2010

**Figura 4.24.** Sectores de las empresas japonesas en España (año 2009)



Fuente: JETRO, 2010

En cuanto al beneficio operativo de estas empresas industriales en Europa Occidental, en 2010 el Estudio de JETRO recogía que el 53% de las empresas que respondieron habían tenido beneficio en 2009, aunque sólo el 34% lo habían mejorado respecto el año anterior. La respuesta nos parece consistente con el "clima de crisis" que se respiraba aquel año, y posiblemente de hacerla hoy sería mucho más positiva. En cualquier caso, es concluyente respecto al hecho de que las empresas japonesas en Europa contribuyen a las cuentas de resultados de sus matrices. En este sentido, cuando en el curso de las entrevistas a directivos en España hemos hecho la misma pregunta, las respuestas han sido en el mismo sentido, incluso para estos últimos años de "crisis".

Por sectores, los más optimistas en el Análisis de JETRO en cuanto a la mejora de beneficio operativo fueron Farma, Equipos Médicos y Derivados



de Plásticos, mientras que los menos fueron Cerámica y Piedra, Productos Metálicos y Derivados de Gomas. En cuanto a las razones dadas para las mejoras, se citaban en este orden, el incremento de las ventas, la reducción de costes de personal y las mejoras en la productividad, mientras que entre las principales razones de caída del beneficio se enunciaban, en este orden, la crisis global, la caída de las ventas en los mercados internacionales y la caída a su vez en los domésticos.

Un aspecto destacado y poco conocido del *survey* de JETRO en 2010 es el análisis de la cadena de aprovisionamiento de las empresas japonesas (*Global Supply Chain*), donde se refleja que esta cadena en Europa Occidental es principalmente local, es decir, que la mayoría de los suministradores se localizan también en países europeos y en menor medida en Japón. Este hecho debe matizarse considerando que, como ya comentamos, algunos países como Reino Unido y Holanda constituyen auténticos centros re-exportadores de materias primas e insumos intermedios desde Japón y terceros países para el resto de geografías locales. En cualquier caso, otro factor a destacar es el volumen importante de compras en países de costes bajos como China y el área ASEAN (Tabla 4.1).

**Tabla 4.1.** Áreas de aprovisionamiento de las empresas japonesas en % (año 2009)

	<b>Europa Occidental</b>	<b>Europa Central y Oriental</b>	<b>Japón</b>	<b>China</b>	<b>ASEAN</b>	<b>USA</b>
<b>Alemania</b>	45,1	3,0	34,5	4,2	1,3	2,0
<b>Gran Bretaña</b>	50,4	2,7	28,9	6,9	2,5	2,6
<b>Holanda</b>	54,3	0,6	24,9	1,8	9,3	3,7
<b>España</b>	60,3	3,9	16,1	5,3	3,7	1,3

Fuente: JETRO, 2010

Por último, citar los *Top-25* problemas principales de gestión que señalaron los directivos a JETRO, que como se observará, eran en mayor medida estructurales que originados por la coyuntura de crisis de esos años: laborales, financieros, *supply chain*, fiscales y regulatorios.

**Tabla 4.2.** Principales problemas de las empresas industriales japonesas (2009)

#	Categoría de problema	Problema
1	Laborales	Costes altos
2	Financieros	Fluctuaciones de los tipos de cambio
3	Competidores	Precios más bajos ofrecidos por los competidores
4	Contexto socio-político-económico	Crisis en Europa y <i>default</i> de Grecia
5	<i>Supply chain</i>	Costes de <i>procurement</i>
6	Regulación medio-ambiental	Costes
7	Laborales	Legislación para despidos
8	Fiscalidad	Fiscalidad de los precios de transferencia
9	Laborales	Costes coberturas sociales
10	Laborales	Rotación de ingenieros
11	Contexto socio-político-económico	Crisis en los países
12	<i>Supply chain</i>	Entregas
13	Laborales	Calidad de la fuerza de trabajo
14	Laborales	Huelgas y relaciones sindicales
15	Laborales	Permisos de trabajo y residencia
16	Laborales	Rotación de directivos
17	Competidores	Entrada de nuevos competidores
18	<i>Supply chain</i>	Rotura de <i>stocks</i> de proveedores locales
19	Laborales	Inflación salarial
20	<i>Supply chain</i>	Calidad
21	Competidores	Mejor calidad de los productos de la competencia
22	Contexto socio-político-económico	Cambios legislativos frecuentes
23	Contexto socio-político-económico	Regulación de aduanas
24	Contexto socio-político-económico	Alto coste de la marca CE
25	Contexto socio-político-económico	Uso extendido del inglés

Fuente: JETRO, 2010

## 4.2. La Situación de las Empresas Japonesas en España

La implantación de empresas japonesas en España forma parte de esa Internacionalización ordenada que emprendió la Industria Japonesa a partir de los años 80 con el respaldo de la Administración, en concreto del entonces MITI. Como hemos visto, este proceso de Internacionalización se dio como continuidad natural de otra fase anterior de Liberalización de la Economía. La secuencia u orden de Internacionalización fue en primer lugar a USA y algunos países de Asia, después a Europa y, dependiendo de la actividad, a países del norte de África y Oriente Medio.

En Europa, España a mediados de los 80 era un país que comenzaba a mostrar indicadores de país desarrollado, con unos mercados que por tamaño y perspectivas de crecimiento resultaban ya atractivos para las empresas japonesas. Además, pertenecía a los principales organismos internacionales, era miembro del Mercado Común, y algo nada desdeñable, otros grandes grupos ya habían apostado antes por España, figurando así dentro de la lista de países fiables para la inversión (nos referimos sobre todo a la inversión que había hecho Ford en los 70 en su planta valenciana). Además, gozaba de seguridad política y sus costes laborales eran significativamente inferiores a los de su entorno, con niveles moderados de conflictividad laboral.

Las empresas japonesas industriales pioneras en España llegaron al principio de la década de los 70: Sanyo (1969), YKK (1970) y Kao (1970). Pero, como hemos visto, fue a partir de 1986 con la entrada de España en el entonces llamado Mercado Común o "Europa de los Doce", cuando las inversiones japonesas se intensificaron y llegaron a su máximo valor a mediados de los años noventa. A esta historia de éxito contribuyó de forma decisiva la apuesta del entonces Gobierno Catalán de Jordi Pujol, que organizó numerosos viajes y encuentros con la Administración y las empresas

Japonesas desde 1985, estableciendo una agencia pública de inversión en Cataluña que adoptó un papel muy activo en la atracción de inversión industrial japonesa, identificando potenciales inversores y planteándoles planes de negocio avanzados de su implantación. Con estas acciones, desde 1994 Cataluña es una de las regiones europeas de mayor densidad de inversión japonesa, colocándose entre la segunda y cuarta región europea en atraer un mayor número de proyectos industriales japoneses, muy cerca de Nordrhein- Westfalen (Alemania), South East en Gran Bretaña y Baden – Württemberg, también en Alemania.

La mayor parte de las *Overseas Companies* en España son subsidiarias al 100% de sus respectivas empresas matrices, habitualmente tienen forma jurídica española y dependen de *headquarters* europeos en Reino Unido, Holanda, Alemania o Bélgica.

La implantación en nuestro país ha seguido las diversas formas ya comentadas, en muchos casos a partir de compañías comerciales previas, como es el caso de Panasonic en 1971 o Shiseido en 1972, avanzadilla ambas de otras corporaciones que abrirían oficinas comerciales en España en los años siguientes. En el caso concreto de Shiseido, se daba la circunstancia de que el Grupo ya tenía fábrica en Francia, y fue precisamente la proximidad geográfica la determinante en la decisión de abrir oficina comercial en España.

En definitiva, aunque la implantación intensa de empresas japonesas en España se dio a partir de la segunda mitad de los 80, diversas empresas ya ofrecían sus productos en nuestro país en los años 60 y 70, generalmente a través de filiales comerciales y *Sogo Shoshas*, que incluían en su portfolio productos de empresas como Kyocera, Hitachi, Nec, Fujitsu, Yamaha, etc.

En cuanto al número y tipo de empresas, de acuerdo al censo de compañías japonesas en España, en 2011 había en total 225 firmas (datos de la Embajada Japonesa), de las cuales en el año 2009 se identificaron 61 de la rama industrial (Figura 4.15). En este mismo año (2009), los sectores de actividad con mayor número de empresas fueron los de **Equipos de Transporte y Equipos y Componentes** en general (31% cada uno de cuota de empresas, Figura 4.24 ).

En el primer Sector de Equipos de Transporte encontramos empresas automovilísticas que comercializan vehículos de turismo e industriales, motocicletas, equipos náuticos, neumáticos, equipos de *handling* y partes de vehículos. Estimamos que en torno a un 50% de dicha cifra se corresponde con vehículos de turismo propiamente dichos, incluidas motocicletas, así como con equipamiento náutico de recreo, mientras que el otro 50% se reparte entre vehículos industriales, equipamiento deportivo profesional, componentes y partes de vehículos y carretillas elevadoras para movimiento de piezas en almacenes.

En este Sector se encuentran, entre otros, los dos fabricantes de automóviles Nissan y Toyota, Toyota Handling y los fabricantes de neumáticos Bridgestone y Yokohama, así como Koyo y Yamaha Motor, fabricantes de direcciones de automóviles, transmisiones y rodamientos de maquinaria. Por otra parte, fuera de este Sector de actividad, Koyo diseña y produce máquina herramienta muy automatizada, fruto de su experiencia en la producción de subconjuntos y componentes para la Industria del Automóvil.

Algunas de estas empresas tienen plantas de producción en España, como es el caso de Nissan, que tiene una larga trayectoria de colaboración desde 1979 con Motor Ibérica, produciendo vehículos todo-terrenos e industriales para los mercados español e internacional, principalmente europeos.

Como se ha dicho, el segundo Sector de mayor importancia en España es el de empresas de **Equipos y Componentes**, formado por un primer segmento de empresas de aire acondicionado y control industrial, maquinaria de frío industrial, válvulas de control de fluidos y componentes electrónicos y equipos de gran consumo. Lo forman empresas como Daikin, Hitachi Air Conditioning, Kitz Corporation, Mayekawa o Panasonic. En el curso de las entrevistas hemos confirmado que este grupo de empresas ha contribuido a difundir conceptos y ventajas del *management* japonés aplicado a la ingeniería, tales como el control de calidad manejado de forma exhaustiva o como el mantenimiento preventivo basado en el análisis de vibraciones (por ejemplo para la detección temprana de fallos en máquinas rotativas). Se puede citar en este sentido el caso de Mayekawa, que a pesar de no producir en España, ha aplicado estos conceptos para los equipos de frío de la flota pesquera atunera española, de la que ostenta una importante cuota de mercado, formando al personal de las empresas instaladoras.

Un segundo segmento dentro de este Sector es el de las empresas de Equipos de Instrumentación Físico–Química, Sistemas de Control de Plantas de Proceso, Instrumentación Óptica y Electromedicina. En dichos equipos concurren tecnologías diversas, como transductores y sensores específicos junto a procesadores electrónicos y software, y encontramos a empresas como Hoya (dedicada al diseño y fabricación de elementos de óptica) Omron y Yokogawa.

Las empresas de este segmento no tienen en España plantas de producción industrial, sino que disponen de instalaciones y talleres para la integración y ajuste de sus componentes ópticos y electrónicos. Además, algunas de estas empresas en España han contribuido a mejorar las características de sus equipos mediante la participación en programas de I+D, como los desarrollos de Omron junto con universidades y centros tecnológicos en torno a la mejora de algoritmos de lógica borrosa o *fuzzy*.

En este ámbito, se puede citar también la experiencia de Yokogawa, que desde 1997 incorpora ingeniería propia en sus soluciones para plantas de proceso de gas licuado natural o de gas pizarra, para lo que dispone de un centro propio de I+D en Tarragona. Esta mayor capacidad tecnológica local le ha permitido a la compañía española acceder en consorcios a licitaciones públicas internacionales en Arabia Saudí, Turquía, Australia y EEUU, alcanzando una posición tecnológica de liderazgo en la posible explotación en España del shale gas o gas a partir de pizarras bituminosas.

Un tercer segmento de empresas japonesas dentro de este Sector es el de Equipos de Comunicación e Informática, formado por empresas como Canon, Epson, Fujitsu, Hitachi Data, Kyocera, NEC, NTT Europe, Oki, Ricoh y Toshiba.

Nos parece relevante traer aquí la experiencia de innovación local de Ricoh España, al crear una división de servicios tecnológicos a partir de la actividad core de distribución y mantenimiento de equipos de copiadoras y reprografía. Otra experiencia que queremos citar es la de Fujitsu España, primera empresa japonesa que crea un *joint-venture* en nuestro país con participación del entonces Sector Público Empresarial (Telefónica y el INI), y que actualmente está diversificada dentro del segmento de Tecnologías de la Información. El acuerdo alcanzado permite crear en 1973 la empresa Secoinsa, con el objeto de diseñar y fabricar en Málaga terminales informáticos. En 1986, los socios institucionales españoles decidieron que se había cumplido el objetivo inicial y venden a Fujitsu sus participaciones en Secoinsa, que se integra en el Grupo como Fujitsu España.

Asimismo, Fujitsu mantiene una elevada cuota del mercado de cajeros automáticos en España, que se fabrican en la antigua planta de Secoinsa en Málaga, y mantiene también una importante actividad de consultoría y servicios tecnológicos.

El tercer Sector de empresas japonesas por orden de importancia en España es el de **Química y Farma** (12% de las Overseas industriales en 2009), formado por empresas como Astellas Pharma, Hebron, Kao Corporation, Kenogard, Mabo Farma, Sakata Inx, Shiseido, Sun Chemical, Takeda, Tedec-Meiji, Trocellen y UBE Chemical.

Estas empresas investigan y producen componentes y productos del tipo fármacos, cosméticos, aditivos, resinas, polímeros, fertilizantes, fitosanitarios, surfactantes, fragancias, adhesivos, tintas y pigmentos. Aproximadamente, estimamos que un tercio de la producción de este Sector se destina al consumidor final, mientras que los otros dos tercios constituyen materias primas o insumos intermedios de otros procesos productivos. Algunos ejemplos de estos insumos son los surfactantes y las fragancias para fabricar detergentes y productos de limpieza, los aditivos para plásticos y gomas, las tintas para envases y los polímeros de polietileno para aislantes térmicos y acústicos en construcción.

Una última característica de este sector es su clusterización en el territorio, es decir, la mayoría de las empresas se localizan en dos polos alrededor de Barcelona y Alcalá de Henares (Madrid), aunque también existen localizaciones fuera de estos polos por razón de pre-existencia de una empresa local, como es el caso de UBE Chemical en Castellón.

Finalmente, un último grupo de Overseas en España es el formado por empresas de **Servicios Especializados**: Ingeniería (Takenaka), Consultoría (JMAC Europe), Comerciales tipo Sogo Shoshas (Sojitz), Seguros marítimos e incendios (Tokio Marine), Tabacos y Logística (JT Internacional Iberia), y Distribución de instrumentos musicales (Yamaha Music) e instrumentos de escritura (Mitsubishi Pencil).



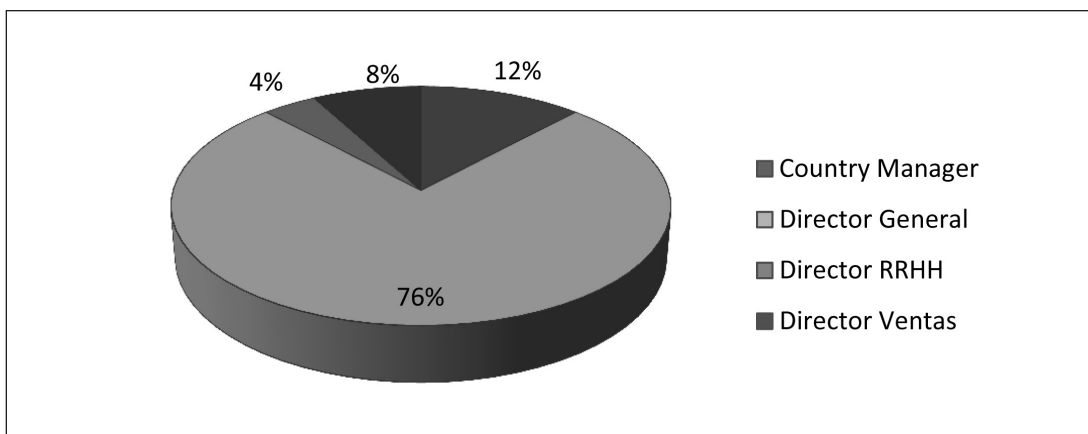
### 4.2.1. Los resultados de las entrevistas

De acuerdo a la metodología Delphi seguida (Anexo 1), entre los meses de Abril y Junio se han realizado 27 entrevistas a directivos y 10 entrevistas a interlocutores expertos de la comunidad de empresas japonesas en España (Anexos 2 y 3).

Las entrevistas a los directivos de las empresas se hicieron en la mayor parte de los casos al máximo directivo en España, en un 76% el director general (Figura 4.25), un 30% de las mismas de forma presencial y el otro 70% por teléfono.

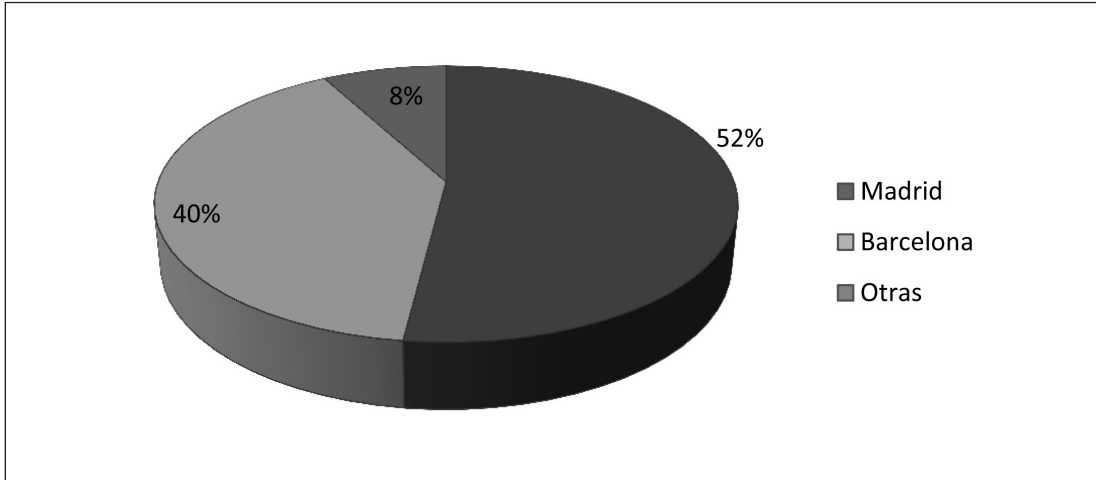
Las entrevistas se realizaron empleando un guión de preguntas abiertas y un cuestionario de preguntas cerradas (Anexo IV), de manera que fue posible agregar los datos recogidos para poder así establecer las conclusiones que desarrollamos en este epígrafe.

**Figura 4.25.** Directivos entrevistados



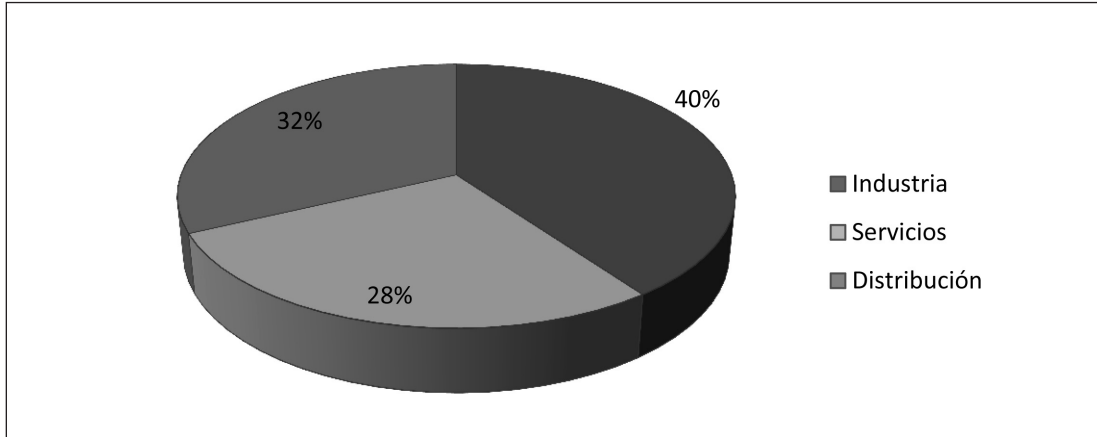
En cuanto a la localización de las empresas entrevistadas, un 52% se encontraban en Madrid y su provincia, y en un 40% en Barcelona y las poblaciones de su entorno (Figura 4.26).

**Figura 4.26.** Localización de las empresas entrevistadas



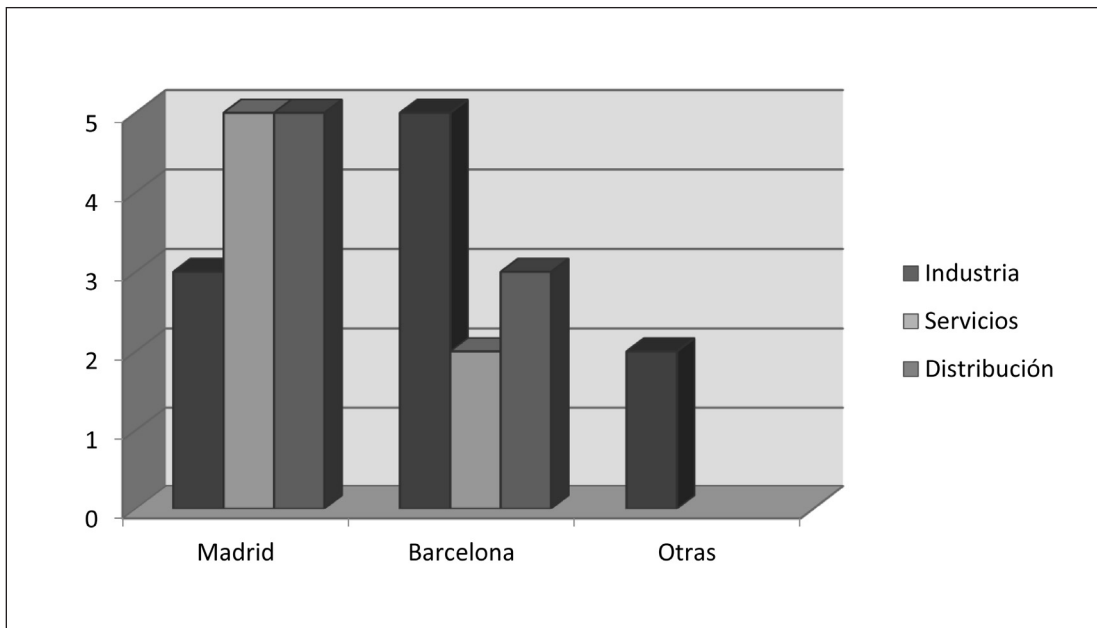
Por otra parte, en relación a los sectores de la muestra de empresas, los tres (Industria, Servicios y Distribución) tienen pesos similares en la distribución de empresas de la muestra, de forma que no se introduce sesgo en las respuestas por mayor presencia de un sector (Figura 4.27).

**Figura 4.27.** Sectores de la muestra



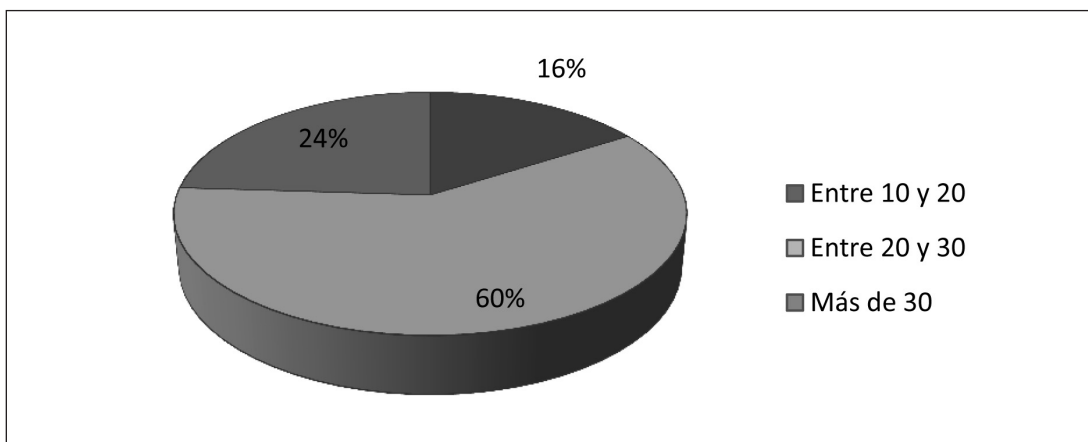
En cuanto a la distribución sectorial de la muestra por localizaciones, tal como corresponde con la realidad de implantación de las empresas, hay una mayor presencia de empresas industriales en Cataluña y de empresas de servicios y distribución en Madrid (Figura 4.28).

**Figura 4.28.** Distribución sectorial de la muestra por localizaciones



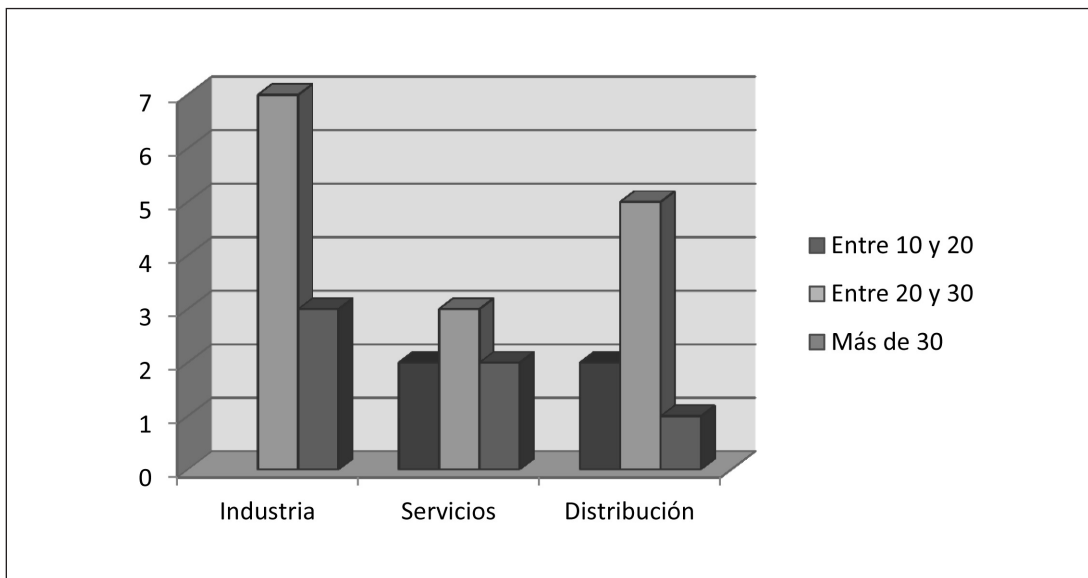
En lo que se refiere a la experiencia de las empresas entrevistadas todas tienen al menos 10 años de antigüedad de implantación y un 60% de ellas tienen entre 20 y 30 años (Figura 4.29).

**Figura 4.29.** Antigüedad de las empresas de la muestra



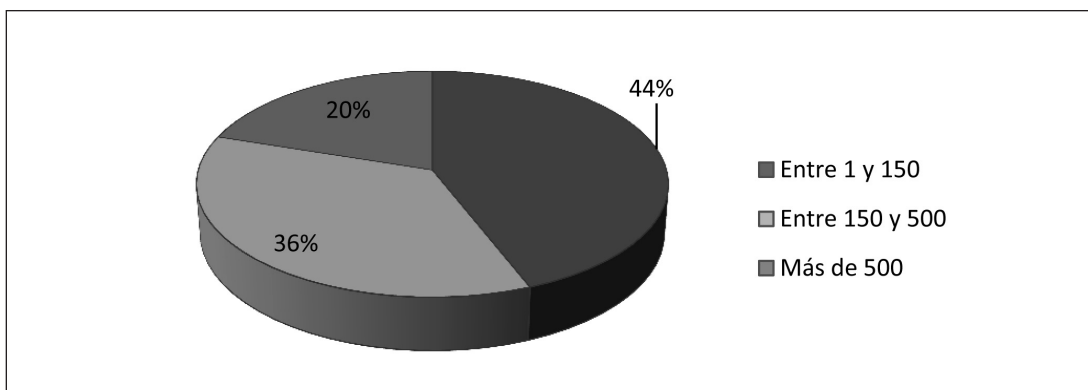
Por sectores, las empresas más jóvenes son las de Distribución y Servicios, mientras que las industriales tienen mayor antigüedad. Estos valores son consistentes con el hecho de que la inversión industrial japonesa en nuestro país se realizó principalmente en los 10 años comprendidos entre 1986 y 1996.

**Figura 4.30.** Antigüedad de las empresas de la muestra por sectores



Además, por tamaño de las empresas entrevistadas, sólo un 20% de las mismas son empresas grandes de más de 500 empleados, y un 36% tienen entre 150 y 500 empleados (Figura 4.31)

**Figura 4.31.** Tamaño de las empresas de la muestra

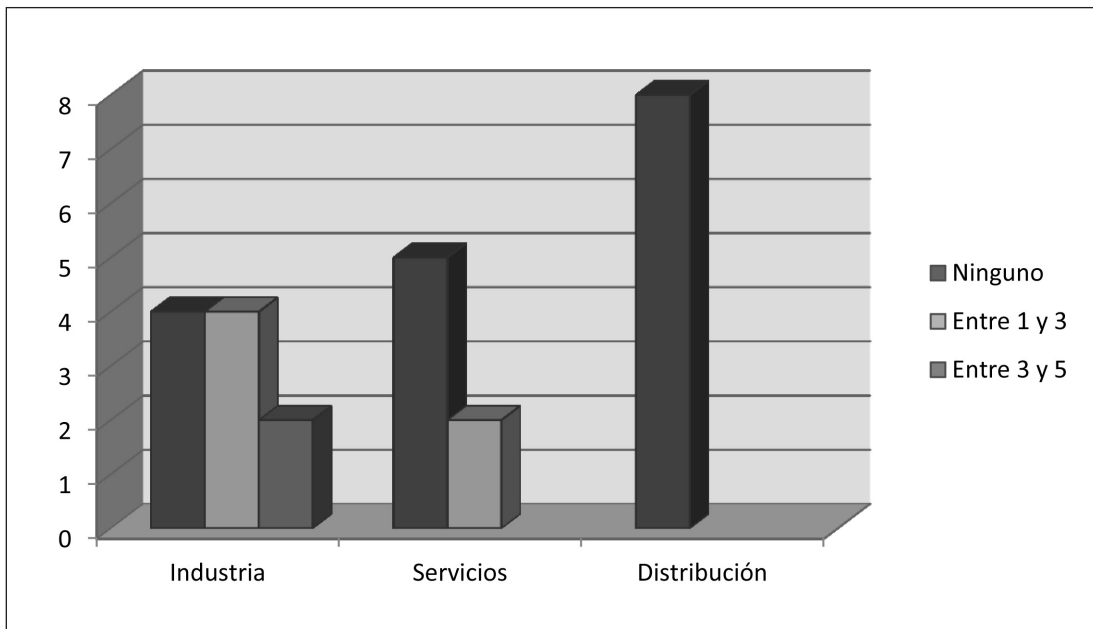


En cuanto a la permanencia actual de directivos japoneses en las empresas entrevistadas, en casi un 70% de las mismas no hay ninguno, en un

24% de las empresas hay entre 1 y 3 directivos japoneses y en un 8% de las mismas entre 3 y 5. Esta situación ha permanecido constante en los últimos años, frente a periodos anteriores de continua disminución del número de directivos japoneses, ya que se partía de situaciones en los años 80 y 90 de gran presencia de éstos entre los cuadros altos e incluso medios de las empresas en nuestro país.

Por otra parte, esta presencia por sectores es mayor en la Industria y es nula entre las empresas de Distribución (Figura 4.32).

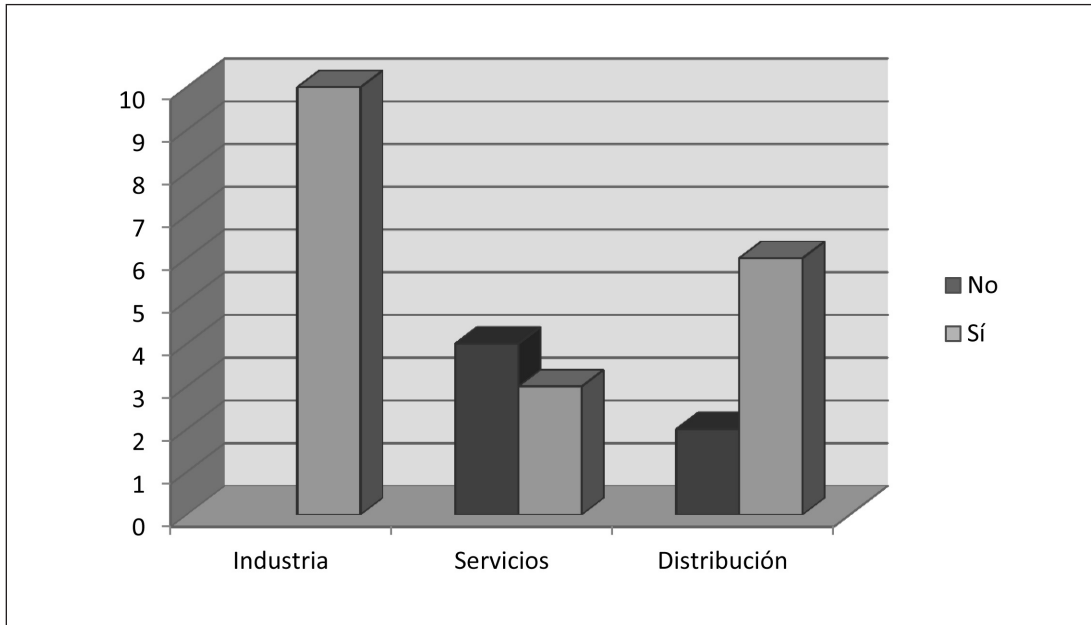
**Figura 4.32.** Directivos japoneses en las empresas de la muestra por sectores



En lo que se refiere a la implantación de técnicas de gestión por procesos y de *management* japonés, el 76% de las empresas entrevistadas contestaron que sí las realizan, y no sólo las empresas industriales, sino también las de Distribución y en menor medida de Servicios (Figura 4.33). En este sentido, durante las entrevistas, los directivos nos contaron que el *management* japonés que implantan en sus empresas no se queda sólo en el

ámbito operativo o de gestión de personas, sino que va más allá, y llega a la gestión de proveedores, gestión financiera, fiscalidad, etc, como veremos en el epígrafe siguiente.

**Figura 4.33.** Implantación de técnicas de *management* japonés por sectores

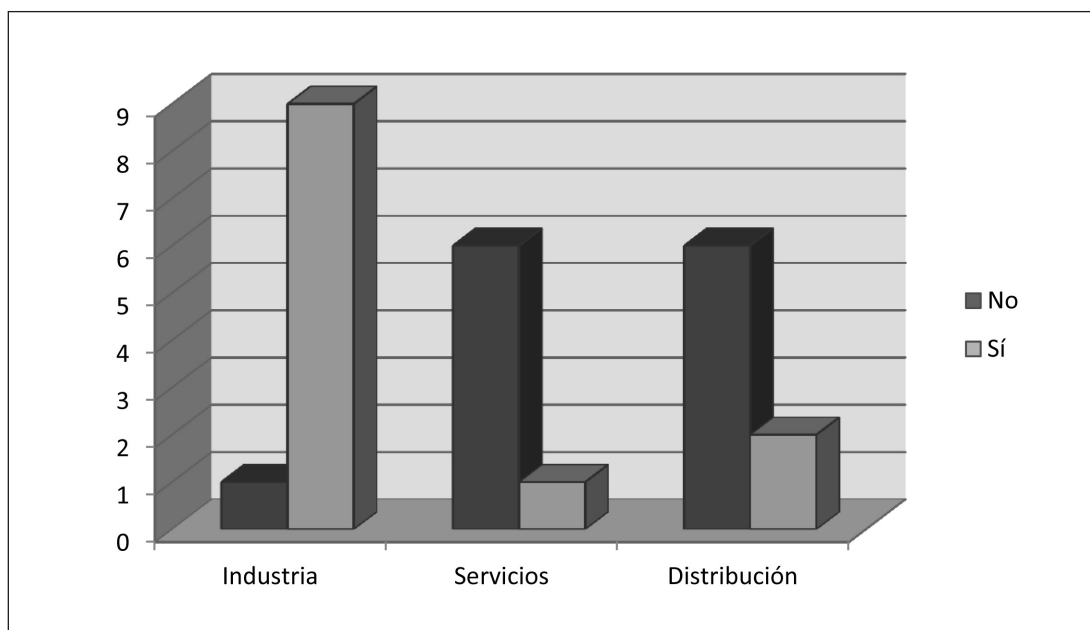


Por último, consistente con el punto anterior y en relación a la formación en técnicas de gestión japonesas, el 84% de los directivos entrevistados contestaron que sí se llevan a cabo cursos y programas específicos para empleados de cuello blanco y azul, de *Kaizen* o mejora continua, *Lean* y *JIT* para mayor eficiencia operativa, *TQM* y *QFD* para despliegue de sistemas de calidad y *Theory Z*, para la gestión de personas de acuerdo al modelo japonés de valoración del mérito (*Nenko Joretsu*), la lealtad (*Chusei Shin*) y el sentido de comunidad en la empresa (*Kaisha* y *Shudan Ishiki*).

Esta formación trasciende las áreas de Producción y Operaciones y alcanza al resto de departamentos de las empresas, de forma tal que en la

mayor parte de las entrevistas que hemos hecho a directivos no japoneses, nos han comentado cómo han llevado a cabo en sus empresas la implantación de modelos de dirección y gestión que tienen sus raíces en el *management* y la cultura japonesas, como veremos en el siguiente epígrafe. En cualquier caso, son las empresas industriales las que llevan a cabo mayor número de programas de formación de este tipo (Figura 4.34), que además llegan también a proveedores e instaladores, como comentan el 72% de los directivos entrevistados.

**Figura 4.34.** Formación en *management* japonés por sectores



En relación con este aspecto de la formación, recogimos en las entrevistas varios comentarios acerca de las dificultades que tienen los directivos para adquirir en España formación en *management* japonés.

Efectivamente, hemos constatado que la formación que se imparte en algunas universidades españolas (Univ. de Sevilla, Univ. Autónoma de Madrid, Univ. de Valladolid y Salamanca), es principalmente en enseñanza de la lengua



y cultura, pero no entra en formación para directivos, aunque se quieren lanzar iniciativas en este sentido desde Casa Asia y la Universidad de Valladolid.

Por otra parte, en las escuelas de negocio en España, y en general en todos los países occidentales, se imparten contenidos de Dirección de las Operaciones que están impregnados de *management* japonés, pero no se llega más allá en la formación en conceptos de la ética de negocios japonesa. Una iniciativa interesante y fuera de nuestras fronteras es el *Executive Training Program*, un programa de inmersión en la lengua, cultura y *management* japonés para directivos de empresas europeas, financiado por la Comisión Europea e impartido en Londres, Tokyo y Seúl, que persigue formar a los directivos para aprovechar mejor las posibilidades de libre comercio con Japón y Korea, a partir del acuerdo de área sin aranceles, FTA, firmado entre estos países y la UE.

### 4.3. El Estilo de Gestión de las Overseas en España

Como ya se ha comentado, en el curso de las entrevistas se pudo apreciar que los directivos de las empresas en España conocen los estilos de dirección y *management* japonés y los han implantado en sus empresas en mayor o menor medida, buscando modelos intermedios entre la teoría y la adaptación a las circunstancias locales de sus empresas. En este sentido, se han desarrollado modelos autóctonos de gestión y dirección que tratan de incorporar lo mejor de los estilos de Oriente y Occidente, fusionando conceptos a priori paradójicos, tales como:

- Visión japonesa de largo plazo versus visión occidental más de medio y corto plazo
- Foco japonés en la producción versus foco occidental en el marketing y ventas

- Visión japonesa en mayor medida estratégica versus visión occidental más financiera
- Valor de los intangibles para los japoneses (formación, relaciones, posicionamiento, etc) frente a los tangibles que se valoran en mayor medida en la cultura de gestión occidental
- Sentido japonés del empleo para toda la vida versus sentido occidental de “coste variable”.

Evidentemente, como todas las visiones polarizadas, enfrentar conceptos supone exagerarlos, y los directivos en España han sabido encontrar soluciones intermedias, que se observan especialmente bien en los casos de compras industriales de empresas occidentales previas por sus actuales propietarias japonesas, como es el caso de la planta química de UBE en Castellón, las plantas de Bridgestone en Bilbao, Burgos y Santander o la de Hebrón en Barcelona. En todos estos casos se observa la implantación de sistemas de gestión de calidad más allá de la norma obligatoria en el Sector, de modelos reales de mejora continua mediante el control de los detalles, limpieza, silencio..., de la adopción paulatina de procesos de cambio “sin prisa pero sin pausa”, de políticas de inversión prudentes sin recurrir apenas a la financiación bancaria, de modelos muy cercanos de gestión de los proveedores, de satisfacción real del cliente etc.

Recogemos así en el conjunto de las entrevistas expresiones como “importancia de la calidad frente a la cantidad”, “sobre-especificación del producto japonés”, “fiabilidad del producto industrial”, “entender al cliente como un prójimo”, “sentido real de satisfacer las necesidades del cliente”, “cada persona puede dar lo mejor de sí”, “espíritu de comunidad como los búfalos”, “un rumbo se traza y no se cambia según la crisis”, “entorno estable”, “sentido de compromiso personal”, “innovación local para dar soluciones globales”, “prudencia”, “respeto y admiración”, “estilo latino y mediterráneo”...

Nuestra conclusión a partir de la información de las entrevistas es que no se puede hablar de un estilo específico hispano-japonés de gestión y dirección, sino de ejemplos puntuales de implantación de técnicas y adaptación al entorno que han sabido encontrar situaciones de óptimo. De esta forma, en todos los casos analizados hemos visto que la implantación de normas o modelos no se ha hecho como un fin para cumplir con una regulación, sino dentro de un esquema armónico más amplio que entronca con conceptos de la tradición y la cultura japonesas. Con este sentido, en las Tablas 4.3-4.5 hemos hecho el cruce entre las prácticas de *management* que nos contaban los directivos con los conceptos culturales japoneses que nos han parecido que subyacen bajo las mismas, y que son de hecho los factores clave detrás de los modelos de gestión adoptados por las empresas japonesas en España. Con este ejercicio no se pretende hacer una relación exhaustiva de todos los conceptos culturales japoneses (code words) detrás de las técnicas de gestión, sino recoger aquéllos que en mayor medida nos comentaron los directivos, y por los que sienten mayor admiración.

**Tabla 4.3.** Prácticas de las Overseas en España (*Nihou-teki kei-ei*) - I

Práctica	Concepto cultural base	Significado
<b>JIT / Lean Management</b>	<i>Seiri</i>	Disponerse para lograr el objetivo
	<i>Seiton</i>	Ordenar
	<i>Nichijo Kanri</i>	Dirección por objetivos
<b>TQM / QFD</b>	<i>O'Miyage</i>	Llegar a las causas últimas
	<i>Sekininsha</i>	Responsable de los errores
	<i>Kaizen</i>	Mejora continua
	<i>Keiyaku</i>	Modo japonés de redactar contratos
	<i>Korisho</i>	Hacer las cosas con perfección
<b>Theory Z</b>	<i>No misu</i>	Cero errores
	<i>Ninjo</i>	Importancia de los sentimientos
	<i>Tsukiaki</i>	Pagar las deudas emocionales
	<i>Kaisha</i>	La empresa como comunidad
	<i>Shakai no Kurabu</i>	La empresa como "club social"
	<i>Shu-Shin Koyo</i>	Trabajo para toda la vida
	<i>Nenko Joretsu</i>	El mérito de la antigüedad
	<i>Rinji Saiyo</i>	Contratos eventuales
	<i>Onjo Shugi</i>	Paternalismo
<i>Kigyobetsu-Kumiai</i>	Comité de empresas	
<b>Hoshin Management</b>	<i>Shudan Ishiki</i>	Conciencia de grupo
	<i>Chusei Shin</i>	Sentido de lealtad
	<i>Risshin Shusse</i>	La forma de alcanzar el éxito
	<i>Bushido</i>	Sentido de Samurai
	<i>Koto to Shidai ni Wa</i>	Enfoque de análisis
	<i>Chokkan to Ronri</i>	Intuición, lógica
	<i>Nichijo Kanri</i>	Gestión diaria
<i>Aun no Kokyu</i>	Sexto sentido japonés	
<i>Gambari</i>	Paciencia y determinación	

**Tabla 4.4.** Prácticas de las Overseas en España (*Nihou-teki kei-ei*) - II

Práctica	Concepto cultural base	Significado
<b>Basho Management</b>	<i>Giri</i>	Código de conducta cortés, afable y agradecida
	<i>Zoto</i>	Sentido de agradecimiento y política de regalos
	<i>Wa</i>	Armonía
	<i>Amae</i>	Ejecución del <i>Wa</i>
	<i>Makoto</i>	Sinceridad
	<i>Shinyo</i>	Confianza
	<i>Kenkyo</i>	Modestia
	<i>Gijiroku</i>	Flexibilidad
<b>Difusión de una ética corporativa</b>	<i>Gohjo /Gojoh</i>	Cooperativo y comprometido
	<i>Shikomu</i>	Nivel de servicio que establece relaciones emocionales
<b>Sentido de servicio</b>	<i>Sabisu</i>	
<b>Relación con la Administración</b>	<i>Gyosei shido</i>	Guía de los gobiernos
	<i>Amakudari</i>	influencia para obtener contratos
<b>Importancia de las formas y protocolo</b>	<i>Ojigi</i>	La perfección de las formas
	<i>Hinkaku</i>	<i>Gentleman</i> , virtuoso
	<i>Wabi-Sabi</i>	Simplicidad y elegancia
	<i>Miyabi</i>	Elegancia

**Tabla 4.5.** Prácticas de las Overseas en España (*Nihou-teki kei-ei*) - III

Práctica	Concepto cultural base	Significado
<b>Modelo de negociación</b>	<i>Nemawashi</i>	Negociación no pública ( <i>lobby</i> en los despachos)
	<i>Honne</i>	No descubrir las verdaderas intenciones
	<i>Tatemae</i>	Mantener el status de la compañía
	<i>Chinmoku</i>	Importancia de los silencios
	<i>Anmoku no Ryokai</i>	Se comprende sin decirlo
	<i>Gai Ju Nai Go</i>	Suave por fuera y fuerte por dentro
	<i>Kone</i>	Importancia del <i>networking</i>
<b>Importancia de la estética en los negocios</b>	<i>Mono-no-Aware</i>	Una estética similar a la de la naturaleza
<b>No caer en los errores de gestión occidentales</b>	<i>O'Machigae</i>	Evitar las diferencias culturales
<b>Compromiso de cumplimiento de las Cinco Ss</b>	<i>Seiri</i>	Disponerse para lograr el objetivo
	<i>Seiton</i>	Ordenar
	<i>Seiso</i>	Conseguir respeto
	<i>Seiketsu</i>	Mantener la compostura personal
	<i>Shitsuke / Kangeiko</i>	Disciplinarse

Fuente tablas: Davies e Ikeno 2002; Lafayette 2004; Kuperard 2012



# 5

## Diagnósticos







## 5. Diagnósticos sobre la Situación de las Empresas Japonesas en España

De acuerdo con la metodología Delphi adoptada en este Estudio (Anexo 1), del cruce de la información primaria de las entrevistas con la información de fuentes secundarias, ha sido posible establecer un diagnóstico de la situación de las empresas japonesas en España. El diagnóstico así establecido podría estar equivocado en todo o en parte, pero no cabe duda que el procedimiento de contraste seguido ha sido suficiente para mitigar los errores de diagnosis. En cualquier caso, los diagnósticos que se presentaron en la primera fase del proyecto se volvieron a revisar en la segunda fase, en una dinámica de paneles de discusión entre directivos de las empresas y expertos, con el fin de establecer recomendaciones sobre los diagnósticos planteados expuestos a continuación.

Además, los diagnósticos se agruparon en cinco áreas, de acuerdo con los temas de mayor relevancia identificados durante las entrevistas, en línea con los temas clave apuntados cuando se presentó el proyecto en la Asamblea de Shacho Kai del mes de marzo, y que son los siguientes: Atracción de inversiones, Formación, *Global Value Chain*, Modelo de Gestión y Asociacionismo.

## 5.1. Atracción de inversiones

***Existe poca coordinación de las Administraciones Públicas Españolas de todos los niveles en su esfuerzo por atraer inversión industrial japonesa***

- Existen planes independientes de atracción de la inversión japonesa por parte de diversas Administraciones Públicas, con pocas sinergias entre ellas: Secretaría de Estado de Comercio (Estrategia 2013), Gobierno Catalán (Plan Japón 2012-2015), Ayuntamiento de Madrid (Plan Japón de Madrid Emprende)
- Los directivos en España de las empresas japonesas y las Administraciones se coordinan poco a la hora de presentar planes de inversión a los *headquarters* de sus empresas
- Las asociaciones empresariales en España y las Administraciones no han llevado a cabo planes conjuntos eficaces de atracción de la inversión japonesa

***Es posible aprovechar mejor la notoriedad del Año Dual***

- En la agenda de actividades del Año Dual se incluyen pocos encuentros empresariales
- Existe poca relación entre las actividades planificadas culturales y empresariales

## 5.2. Formación

***No es posible adquirir en España formación rigurosa en management japonés***

- En varias universidades españolas (Univ. de Sevilla, Univ. Autónoma y Univ. de Salamanca) se imparten enseñanzas de la lengua y la cultura japonesa, pero no entran en formación para directivos
- En las escuelas de negocio en España y en general en todos los países occidentales, se imparten contenidos de Dirección de las Operaciones, pero no se llega más allá en la formación sobre conceptos de la ética de negocios japonesa

## 5.3. Global Value Chain

***Las empresas japonesas en España pueden explotar mucho más su situación privilegiada como puerta de acceso a los mercados de LATAM***

- En muchos casos, las Overseas en España sirven sólo a mercados locales o próximos, y no se han internacionalizado a su vez a mercados conexos como los de Latinoamérica

***Existen oportunidades de internacionalización para las empresas japonesas en España, participando en los actuales consorcios internacionales liderados por ingenierías y empresas de infraestructuras de nuestro país.***

***Las Overseas españolas apenas tienen centros de I+D independientes de las plantas industriales***

- La aportación de las empresas españolas a la I+D global de sus matrices es pequeña
- Sin embargo, numerosas empresas españolas han desarrollado *best practices* de proceso y de gestión que las sitúan como referentes dentro de sus grupos

***Las empresas japonesas en España difunden sus buenas prácticas de management a través de sus cadenas de proveedores e instaladores***

## **5.4. Modelo de Gestión**

***Existe una amplia implantación de técnicas de gestión por procesos y management japonés entre las Overseas españolas***

- Un 76% de las empresas entrevistadas contestan que implantan este tipo de técnicas y modelos de gestión, y no sólo las empresas industriales, sino también las de Distribución y en menor medida de Servicios
- Estos modelos de gestión no se quedan sólo en el ámbito operativo o de gestión de personas, sino que van más allá, y llegan a ámbitos como la gestión de proveedores, gestión financiera o la fiscalidad
- Los directivos no japoneses de las Overseas son conscientes de que la ética de negocios japonesa les diferencia frente a sus competidores, y les facilita el establecimiento de relaciones de confianza a largo plazo con sus clientes.

## 5.5. Asociacionismo

***Las empresas japonesas en España se asocian en 2 organizaciones de ámbito nacional y catalán (Shacho Kai y Suiyo Kai de Madrid y Barcelona).***

- En los países europeos de mayor implantación de las empresas japonesas (Reino Unido, Holanda y Alemania), existen cámaras de comercio bilaterales muy desarrolladas que constituyen verdaderos puentes entre los dos países.
- En Reino Unido la Cámara de Comercio Reino Unido-Japón (JCCI UK), reúne a 338 interlocutores de todos los ámbitos de la comunidad japonesa en ese país: empresas, despachos jurídicos, librerías, Administración, etc. Asimismo, también tienen un gran peso las cámaras bilaterales de Holanda (JCC in the Netherlands, con 243 miembros), y Alemania (GCCl).



# 6

## Recomendaciones







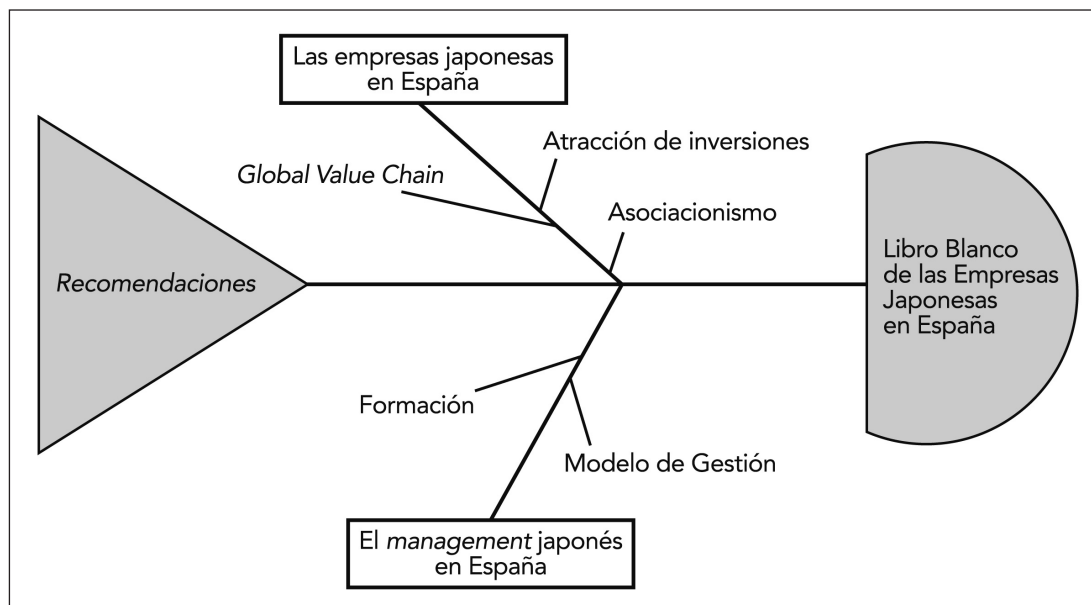
## 6.1. Celebración de los paneles

De acuerdo con la metodología Delphi adoptada en el proyecto, tras la primera fase de realización de entrevistas y obtención de información de fuentes secundarias, se llegó a un conjunto de diagnósticos de la situación de las empresas japonesas en España. Los diagnósticos así establecidos pueden ser correctos en todo o en parte, pero no cabe duda que el procedimiento de contraste seguido debería ser suficiente para mitigar los errores de diagnóstico.

En cualquier caso, los diagnósticos que se presentaron en la primera fase del Libro Verde han vuelto a revisarse en esta segunda fase del Libro Blanco, en tres paneles de discusión entre directivos de las empresas y expertos, que han matizado ligeramente los diagnósticos previos y han hecho comentarios y fijado recomendaciones sobre los mismos.

Se han celebrado tres paneles de directivos y expertos en los meses de septiembre y octubre de 2014, organizados en cinco *tracks* en torno a los ámbitos de los diagnósticos, y del debate surgido se han extraído comentarios y recomendaciones que se recogen a continuación. Para llegar a resultados homogéneos en cuanto a su nivel de detalle, se decidió seguir una metodología común de discusión, la Espina de Ishikawa, un modelo para identificar relaciones causa-efecto, que en nuestro caso han sido relaciones del tipo diagnóstico-recomendación (véase Figura 6.1). Asimismo, para la formación de los paneles se estableció una matriz de cruce entre roles de los participantes y temas de debate, con el fin de contar con todas las opiniones relevantes y evitar en la medida de lo posible sesgos y opiniones no contrastadas (véase el Anexo V).

**Figura 6.1.** Espina de Ishikawa



## 6.2. Comentarios realizados y recomendaciones

Los dos paneles sobre Impacto de las Empresas Japonesas y Modelo de Gestión se han realizado el 23 de Septiembre en jornadas de mañana y tarde.

En la agenda seguida en el primero de ellos, tras la presentación de resultados del Libro Verde, se desarrolló un intenso debate sobre el conjunto de los diagnósticos, y a continuación se dividieron los asistentes en tres *tracks* o mesas redondas paralelas.

En la primera de estas mesas, se discutió sobre las estrategias de atracción de la inversión japonesa seguidas en España desde las décadas de los 60 y 70. Los participantes estuvieron de acuerdo en los dos diagnósticos principales que se habían hecho en este ámbito, en relación a la poca

coordinación entre las Administraciones Públicas Españolas para atraer inversión industrial japonesa, así como en el menor aprovechamiento del Año Dual para relanzar la inversión nipona en nuestro país. Durante el debate se comentó la necesidad de presentar “ventajas diferenciales” al inversor japonés para que decida invertir en España en vez de en otros lugares donde tradicionalmente lo ha hecho en mucha mayor medida (USA, UK, Holanda, Alemania y más recientemente Asia y Europa Oriental). Para ello se fijó como recomendación definir un plan estratégico de promoción de la inversión japonesa en España, dirigido a cuatro tipo de interlocutores:

- Administraciones Públicas, para que favorezcan entornos favorables a la IDE (inversión directa extranjera) mediante incentivos fiscales, políticas sectoriales y ayudas públicas al crédito y a la inversión
- Empresas multinacionales japonesas, así por ejemplo se comentó que este año se han realizado 39 eventos de España en Japón, la mayor parte dirigidos a inversores
- Directivos de las empresas japonesas, con el fin de que puedan influir en las decisiones de inversión en el Exterior por parte de los *headquarters*
- Instituciones facilitadoras, que ejercen de mediadores entre los inversores y nuestro país, como e ICEX/Invest in Spain, consultores, despachos de abogados, etc.

En relación con estas recomendaciones, resulta muy oportuno traer aquí las recogidas a su vez en el informe “Dinamizando las relaciones hispano-japonesas: propuestas de la sociedad civil”, realizado por el Real Instituto Elcano por encargo de la Fundación Consejo España-Japón en las mismas fechas que nuestro trabajo, y cuyas recomendaciones se presentarán en el Foro España-Japón del mes de Noviembre. En este apartado, el informe recoge que “a la hora de atraer inversión japonesa a España, de entrada sería deseable dar muestra de una mayor seguridad jurídica”. Este

aspecto resulta novedoso en nuestro análisis, ya que no había surgido ni en las entrevistas ni en los paneles. De igual manera ocurre con la recomendación que hace el informe sobre la excesiva “burocratización del ambiente regulatorio para la actividad empresarial”.

Por otra parte, una recomendación común que recoge el informe es la necesidad de “una mayor coordinación entre las diferentes administraciones públicas inmersas en esta tarea, como la Secretaría de Estado de Comercio, la Generalitat de Cataluña y el Ayuntamiento de Madrid”.

En paralelo con el *track* de Atracción de Inversiones, se llevó a cabo una segunda mesa de debate alrededor de la *Global Value Chain* o cadena de valor global. El punto de partida de la discusión fueron los diagnósticos recogidos en el Libro Verde, en relación a tres cuestiones:

- i) Internacionalización: aprovechar en mayor medida la posición de España como *hub* hacia LATAM, así como las oportunidades de internacionalización de las *Overseas* españolas participando en consorcios internacionales.
- ii) I+D: Poca presencia de centros de I+D en nuestro país, aparte de los laboratorios de pruebas y calidad existentes en las propias plantas industriales
- iii) Difusión de *best practices* de *management* japonés a lo largo de la cadena de valor de las *Overseas*, hacia proveedores, integradores y clientes

En el marco del debate sobre el primer punto, se decidió ampliar la recomendación de promover España como *hub* no sólo hacia Latinoamérica sino también hacia el Norte de África, con las siguientes dos acciones concretas: definir un decálogo de razones a favor de que España sea el *hub* hacia Latinoamérica, en vez de inclinarse por los Estados Unidos, y difundir

un catálogo de *best practices* de expansión de las empresas japonesas en España hacia LATAM y Norte de África.

Asimismo, en relación con el segundo punto sobre la I+D que hacen las Overseas en España, se alcanzó un acuerdo sobre la necesidad de promover el establecimiento en nuestro país de centros de I+D, mediante la difusión de experiencias de ejecución de actividades de investigación y desarrollo tecnológico. Estas experiencias deberían presentar las ventajas diferenciales que se dan en nuestro territorio en cuanto a disponibilidad de personal cualificado, menores costes, red de universidades y centros tecnológicos y acceso a financiación.

En este punto, el informe para la Fundación Consejo comenta la larga tradición que existe en Japón de colaboración entre investigadores de instituciones públicas y privadas, financiando proyectos no sólo a corto sino también a medio y largo plazo. En este sentido, especifica que “hay empresas japonesas que ya están haciendo esto en España, como Fujitsu, que ha creado una cátedra de patrocinio junto a la Universidad Autónoma de Madrid”.

Por otra parte, el informe cita como factor clave para el impulso de la colaboración científica bilateral, aumentar el número de proyectos conjuntos. En este sentido, compartimos la opinión acerca de que sería muy positivo mantener los programas de cooperación tecnológica España-Japón y UE-Japón, en los que puedan participar las Overseas desde el lado español y europeo. Entre los programas actualmente en ejecución o con convocatoria abierta, cabe destacar el de cooperación España-Japón en nanotecnología y nuevos materiales entre 2009 y 2011, así como el UE-Japón en tecnologías aeroespaciales, que contó con un proyecto piloto (Sunjet) con financiación del 7º Programa Marco y tiene una línea presupuestaria propia en el nuevo programa marco Horizonte 2020.

Por último, en esta mesa se debatió sobre el interés compartido por definir un modelo de Management japonés adaptado a la realidad española, aspecto que volvería a revisarse en el panel de la tarde. En este sentido, se hizo la recomendación concreta de traducir este Libro Blanco al japonés, con el fin de dar a conocer el estilo de gestión propio de las empresas en España.

El tercer *track* de la mañana debatió sobre el escenario de asociaciones japonesas empresariales e institucionales que existen en nuestro país. La discusión se desarrolló en torno a los objetivos de las asociaciones y su capacidad para llevarlos a cabo, y en este sentido la conclusión fue que sería conveniente acercar entre sí las asociaciones Shacho Kai Madrid y Barcelona y Suiyo Kai también en Madrid y Barcelona, con el objetivo de explorar la alineación y potencial desarrollo común de nuevos contenidos y funciones. De esta manera, aumentaría su capacidad de influencia en la misma medida que aumentase el número de empresas que aglutinan.

En el segundo panel sobre *Management Japonés* la agenda seguida fue idéntica a la del primer panel, aunque con dos mesas paralelas en vez de tres, sobre Formación y Modelo de Gestión Japonés.

En la primera de las mesas sobre Formación se partía del diagnóstico incontrovertible sobre la dificultad de adquirir en nuestro país formación en *management* japonés. Aparte de algunas iniciativas puntuales de las universidades de Salamanca, Valladolid y Autónoma de Madrid y de la escuela de negocios ESADE, la formación japonesa en España es básicamente de lengua, cultura y protocolo, y apenas se han hecho programas de formación sobre su contexto geopolítico y económico, estructura económica e industrial, historia económica, legislación civil y mercantil, sector público, historia empresarial, modelos de gestión empresarial, ética de negocios, negociación, etc.

Partiendo de esta carencia, en este track se propuso promover la formación de directivos en cultura y management japonés, mediante tres acciones concretas:

- Difundir entre los directivos los programas con algún contenido de negocio que se imparten en la actualidad en universidades, escuelas de negocio, Casa Asia, etc.
- Desde las empresas japonesas colaborar en el desarrollo de programas de formación específica en *management* japonés, junto con universidades, escuelas de negocio y Casa Asia, dirigidos a directivos españoles, japoneses y empresas
- Desarrollar una formación específica como paquete de bienvenida a los directivos no japoneses que se incorporan a las *Overseas*

De forma paralela, en otra mesa se discutió sobre el Modelo de Gestión. Se partía del reconocimiento compartido sobre la existencia de un modelo japonés de gestión muy diferente del occidental, poco formalizado y conocido. Las bases del modelo de gestión japonés son las propias raíces culturales japonesas, y su concreción son conceptos de significado muy amplio en la cultura y tradición japonesa (las denominadas *code words* de las Tablas 4.3, 4.4 y 4.5). Además, en las empresas japonesas en España es habitual encontrar modelos mixtos de gestión que aúnan los estilos japonés y occidental, tomando lo mejor de cada uno.

Ante esta situación, los participantes recomendaron definir el modelo de gestión japonés adaptado a la realidad de su implantación en nuestro país, y junto a la definición propusieron dos acciones concretas: dar a conocer *success stories* de gestión de las empresas japonesas (también propuesto en el *track* de *Global Value Chain*), y difundir el impacto social del modelo y cómo se entiende la responsabilidad social corporativa (RSC) en el ámbito japonés.

La RSC entre las Overseas va más allá del cumplimiento de una cierta normativa externa, y constituye casi siempre un compromiso destacado en la misión y valores de muchas de ellas, que se despliega en toda su actividad. Consecuente con su misión, la RSC se concreta generalmente en medidas de desarrollo personal y profesional de sus empleados, medioambientales y energéticas.

Para las empresas japonesas la sostenibilidad medioambiental no es un requisito impuesto desde fuera, sino que se considera un requerimiento básico de cualquier actividad productiva, y su origen se encuentra en las primeras regulaciones anti-polución de finales de los 60. En este sentido, las Overseas, dependiendo de su actividad, van más allá de la legislación existente en el ámbito de vertidos, reciclaje de agua y materiales desechables, reducción de emisiones contaminantes a la atmósfera, etc. Generalmente, se exceden las disposiciones legales para purificar o filtrar cualquier residuo o contaminación gaseosa, compensando en cada caso a la población circundante con contrapartidas, que pueden consistir en una oferta laboral accesible para la comunidad local, integración de las plantas industriales en su entorno y promoción de actividades deportivas, culturales y turísticas, muchas veces cofinanciadas con ayuntamientos y otras entidades locales.

Asimismo, entre las empresas japonesas en nuestro país (industriales y no) se ha impuesto un enfoque de sus operaciones muy orientado a la eficiencia energética, que calcula la producción de gases generados de efecto invernadero. De esta manera, en la mayor parte de las Overseas se han tomado medidas para evitar el calentamiento global, que consisten en la implantación de procesos de conversión energética, introducción de bombas de calor, introducción de energía eólica y fotovoltaica, sistemas de monitorización y mejora de la eficiencia energética. La ejecución de estos compromisos sociales ha llevado a la inclusión de numerosas empresas



japonesas en alguno de los índices de referencia de empresas sostenibles, como el Dow Jones de sostenibilidad, el FTSE4 Good, OEKON Research y el MS SRI o índice de inversión socialmente responsable.

### 6.3. Difusión de resultados e impacto del Libro Blanco

Los resultados de las entrevistas y del primer estudio se presentaron en la Residencia del Embajador Japonés en el mes de Julio. Posteriormente, las recomendaciones del Libro Blanco se presentarán durante el último trimestre del año 2014 en diversos foros bilaterales, especialistas e institucionales.

El impacto del proyecto ya es visible en sus consecuencias más inmediatas, aunque el impacto total se verá en mayor medida conforme se vayan adoptando las recomendaciones hechas. Entre las consecuencias más inmediatas pensamos que se pueden citar las cinco siguientes:

- Desarrollo y difusión de un mayor conocimiento sobre la historia y el impacto de las empresas japonesas en España.
- Toma de conciencia entre las empresas japonesas de su carácter *nipón*, que les aporta ventajas diferenciales en el mercado español al ser apreciadas por sus clientes (en términos de calidad, sistema de valores, profesionalidad, etc.).
- Mayor conocimiento mutuo de las empresas e instituciones del ecosistema japonés en España y establecimiento de mejores vínculos entre ellas.
- Mayor visibilidad de las empresas en España frente a sus *headquarters* internacionales y frente a sus interlocutores en España (clientes, proveedores, Administración Pública, etc.)

- Posición común sobre la situación de las empresas en forma de diagnósticos, con la definición de una serie de recomendaciones relacionadas con estos diagnósticos, que constituyen “la hoja de ruta” que se dan así todos los interlocutores para los próximos años.

## Glosario de Acrónimos

BAD Banco Asiático de Desarrollo

FMI Fondo Monetario Internacional

GATT General Agreement on Tariffs and Trade

GCCIJ German Chamber of Commerce and Industry in Japan

ICEX Instituto de Comercio Exterior

FTA Free Trade Area

IPR Intellectual Property Rights

JCC The Japanese Chamber of Commerce and Industry in the Netherlands

JCCI Japanese Chamber of Commerce and Industry in the UK

JETRO Japan External Trade Organization

METI Ministry of Economy, Trade and Industry (sustituye al MITI)

MITI Ministry of International Trade and Industry

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos



# Bibliografía

---

## CULTURA

Capturing Contemporary Japan. Differentiation and Uncertainty. Kawano, S. Roberts, G. Long, S. Univ. of Hawai's Press, 2014

Japan's Cultural Code Words. Lafayette de Mente, B. Tuttle Publishing, 2004

Japan. Culture Smart. Kuperard, 2012

The Japanese Mind. Understanding contemporary Japanese Culture. Davies, R.J. Ikeno, O. Tuttle Publishing, 2002

---

## ECONOMÍA Y GEOPOLÍTICA

21st Century Innovation Systems for Japan and the United States: lessons from a decade of change. Nagaoka, S. National Research Council, Washington, D.C., 2009

Japan. Ellington, L. Asia in Focus, 2009

Japanese Manufacturing Affiliates in Europe and Turkey- 2010 Survey. JETRO Overseas Research Department, Diciembre 2010

Soft Power Superpowers: Cultural and National Assets of Japan and the United States. McConnell, D. Watanabe, Y. M.E.Sharpe, 2008

Technology and Innovation in Japan: Policy and management for the 21st Century. Hermmert, M. Routledge Studies in the growth economies of Asia. London, 2003

---

## HISTORIA

A History of Japan. Mason, R.H.P. Caiger, J.G. Tuttle Publishing, 1997

La riqueza y la pobreza de las naciones (cap. XXII y XXIII). Landes, D.S. Crítica, 1999

The history of Modern Japanese Education: constructing the National School System, 1872-1890. Duke, B. Rutgers University Press, 2009

---

## GESTIÓN

Asian versus Western Management Thinking. Kase, K. Slocum, A. Zhang, Y. Palgrave, 2011

Basho Management. New Japanese Philosophy of Manufacturing and Empowering People. Maekawa, A. XLibris Corp., 2009

Business Group Management in Japan. Kazuki, H. Japanese Management and International Studies, 2010

Cómo hacen los japoneses. Landeras, J. Satori, 2014

Comparative study of TQM practices between Japanese and non-Japanese electrical and electronics companies in Malaysia: survey results. Bin Ahmd, M. Univ. of Malaysia, 2010

Doing Business with Japan: Successful strategies for intercultural Communication. Nishiyama, K. Univ. of Hawai's Press, 2000

El Sistema Japonés. De la Rosa, L. Cámara de Comercio de Barcelona, 1991

Japan. Understanding and Dealing with the New Japanese Way of Doing Business. The Foundations of Japanese Behaviour. Lafayette de Mente, B. Phoenix Books, 2012

Japanese Management Accounting Today. Monden, Y. Monden Institute of Management, 2007

Japanese Project Management: KPM, innovation development and improvement. Asada, T. Ohara, S. Monden Institute of Management, 2009

M&A for value creation in Japan. Kurokawa Y. Japanese Management and International Studies, 2010

Social capital, sense-making and recovery: Japanese companies and the 2011 Earthquake. Olcott, g. Oliver, N. California Management Review, Winter, 2014

Transformational CEOs. Leadership and Management Success in Japan. Kase, K. Sáez Martínez, F. Riquelme, H. Edward Elgar, 2005

Why do Japanese companies exploit many expatriates?. Analysis of Overseas Subsidiaries in Japanese Companies. Oki, K. Annals of Business Administrative Science. Kansai Univ, 2013

# Índice de Figuras y Tablas

<b>Figura 2.1.</b>	Crecimiento del PIB real entre 2010 y 2018 (previsto) .....	27
<b>Figura 2.2.</b>	Población japonesa entre 2010 y 2018 (previsto).....	28
<b>Figura 2.3.</b>	Tasa de Desempleo entre 2.010 y 2018 (previsto).....	29
<b>Figura 2.4.</b>	Tipo de cambio Yen/Dólar entre 2010 y 2018 (previsto).....	30
<b>Figura 2.5.</b>	Inflación medida como IPC previsto hasta 2.018 .....	30
<b>Figura 2.6.</b>	Exportaciones japonesas, 2010.....	32
<b>Figura 2.7.</b>	Exportaciones japonesas, 2012.....	32
<b>Figura 4.1.</b>	Áreas receptoras de inversiones japonesas (US\$ M. reales) .....	54
<b>Figura 4.2.</b>	Inversión industrial japonesa en Europa Occidental (US\$ M. reales).....	56
<b>Figura 4.3.</b>	Distribución de las ventas de las <i>Overseas Companies</i> (año 2011) .....	57
<b>Figura 4.4.</b>	Ventas, empleo e inversión (no inmobiliaria) de <i>Overseas</i> (US\$ 10.000) ..	58
<b>Figura 4.5.</b>	Principales magnitudes de las <i>Overseas</i> en Norte América (US\$ 10.000). ..	59
<b>Figura 4.6.</b>	Principales magnitudes de las <i>Overseas</i> en Asia (US\$ 10.000) .....	59
<b>Figura 4.7.</b>	Principales magnitudes de las <i>Overseas</i> en Europa (US\$ 10.000).....	60
<b>Figura 4.8.</b>	Ventas totales de las <i>Overseas</i> por sectores (año 2013, US\$ 10.000) .....	61
<b>Figura 4.9.</b>	Ventas locales de las <i>Overseas</i> por sectores (año 2013, US\$ 10.000) .....	61
<b>Figura 4.10.</b>	Ventas a 3º países de <i>Overseas</i> por sectores (año 2.013, US\$ 10.000)....	62
<b>Figura 4.11.</b>	Inversión (no inmov.) de <i>Overseas</i> (año 2013, US\$ 10.000) .....	62
<b>Figura 4.12.</b>	Empleo de las <i>Overseas</i> (año 2013, personas).....	63
<b>Figura 4.13.</b>	Nuevas compañías manufactureras japonesas .....	66
<b>Figura 4.14.</b>	Nuevas compañías manufactureras japonesas a 31 Dic. 2009.....	66
<b>Figura 4.15.</b>	Número de compañías manufactureras japonesas cada año .....	67
<b>Figura 4.16.</b>	Sectores de las empresas japonesas en Europa Occidental (año 1988) ...	68
<b>Figura 4.17.</b>	Sectores de las empresas japonesas en Europa Occidental (año 1999) ...	68
<b>Figura 4.18.</b>	Sectores de las empresas japonesas en Europa Occidental (año 2004) ...	69
<b>Figura 4.19.</b>	Sectores de las empresas japonesas en Europa Occidental (año 2009) ...	69
<b>Figura 4.20.</b>	Sectores de las empresas japonesas en países europeos (año 2009).....	70
<b>Figura 4.21.</b>	Sectores de las empresas japonesas en Gran Bretaña (año 2009) .....	70

<b>Figura 4.22.</b> Sectores de las empresas japonesas en Alemania (año 2009).....	71
<b>Figura 4.23.</b> Sectores de las empresas japonesas en Holanda (año 2009).....	71
<b>Figura 4.24.</b> Sectores de las empresas japonesas en España (año 2009).....	72
<b>Tabla 4.1.</b> Áreas de aprovisionamiento de las empresas japonesas en % (año 2009) ..	73
<b>Tabla 4.2.</b> Principales problemas de las empresas industriales japonesas (2009).....	74
<b>Figura 4.25.</b> Directivos entrevistados.....	81
<b>Figura 4.26.</b> Localización de las empresas entrevistadas.....	82
<b>Figura 4.27.</b> Sectores de la muestra.....	83
<b>Figura 4.28.</b> Distribución sectorial de la muestra por localizaciones.....	83
<b>Figura 4.29.</b> Antigüedad de las empresas de la muestra.....	84
<b>Figura 4.30.</b> Antigüedad de las empresas de la muestra por sectores.....	85
<b>Figura 4.31.</b> Tamaño de las empresas de la muestra.....	85
<b>Figura 4.32.</b> Directivos japoneses en las empresas de la muestra por sectores.....	86
<b>Figura 4.33.</b> Implantación de técnicas de <i>management</i> japonés por sectores.....	87
<b>Figura 4.34.</b> Formación en <i>management</i> japonés por sectores.....	88
<b>Tabla 4.3.</b> Prácticas de las <i>Overseas</i> en España ( <i>Nihou-teki kei-ei</i> ) - I.....	92
<b>Tabla 4.4.</b> Prácticas de las <i>Overseas</i> en España ( <i>Nihou-teki kei-ei</i> ) - II.....	93
<b>Tabla 4.5.</b> Prácticas de las <i>Overseas</i> en España ( <i>Nihou-teki kei-ei</i> ) - III.....	93
<b>Figura 6.1.</b> Espina de Ishikawa.....	106
<b>Tabla A1.1.</b> Metodología empleada.....	122



## Anexo I: Metodología empleada

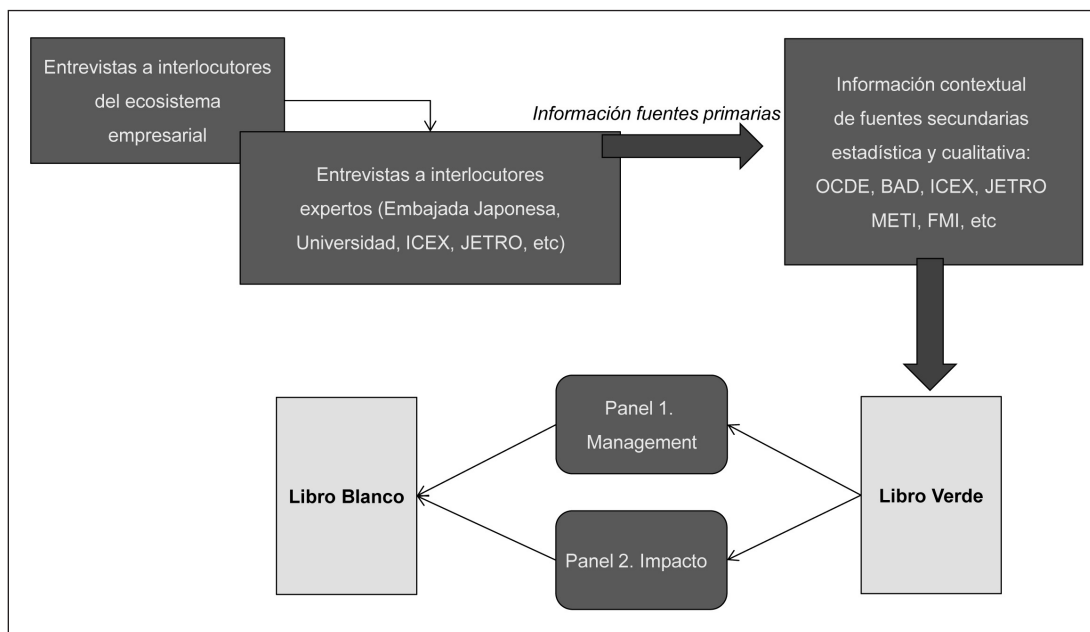
Para la elaboración de este proyecto se ha seguido la metodología Delphi, que en una primera fase (Libro Verde), ha consistido en realizar entrevistas personales y telefónicas a interlocutores de las empresas japonesas en España, así como entrevistas de profundidad a expertos de instituciones relacionadas.

Con toda la información primaria y secundaria, el equipo de proyecto propuso un conjunto de diagnósticos de cada área clave, con el que se elaboró un primer Libro Verde.

Posteriormente, en la segunda fase denominada Libro Blanco, se han organizado tres paneles de discusión con interlocutores relevantes en cada ámbito de diagnóstico, que llegaron a una serie de recomendaciones que se recogen en el capítulo sexto.

Un esquema de esta metodología puede verse en el siguiente diagrama.

**Tabla A1.1. Metodología empleada**



Para formalizar las discusiones de los diversos paneles del Libro Blanco se ha utilizado la metodología conocida como “Espina de Ishikawa”, que consiste en identificar de forma sistemática las relaciones causa-efecto, en nuestro caso diagnóstico-recomendación.

## Anexo II: Relación de directivos entrevistados

Empresa	Interlocutor
1 Astellas Pharma	D. José M <sup>a</sup> Martín Dueñas
2 Banco Tokyo Mitsubishi	D. Fernando Lentijo
3 Bridgestone	D. Joseba Luzárraga
4 Canon	D. Kerman Elordi
5 Fujitsu	D. Kunio Suzuki
6 Hebrón	D. Marc Monnín
7 Hitachi Air Conditioning Products Europe	D. Luis Mercadé
8 HitachiData Systems	D. Angel Fernández
9 HOYA Lens	D. Mariano Llanas
10 JMAC Europe (Spain & Portugal)	D. Lorenzo Spacone
11 KAO Corporation	D. Antoni Prat
12 Kenogard	D. Jose M <sup>a</sup> Sartorio
13 KITZ Corporation	Dña. M <sup>a</sup> Luisa Ribas
14 Kyocera	D. Oscar Sánchez
15 Mayekawa	D. Jose Ramon Botana
16 Mitsubishi Pencil España	D. Juan José Deu
17 Nissan	Dña. Noemí Moya
18 NTT Europe	D. Roger Vila
19 OMRON	D. José Antonio Cabello
20 Ricoh España	D. Ramón Martín
21 Shiseido	D. Frans Reina
22 Sun Chemical	D. Felipe Mellado
23 Takenaka Europa España	D. David Correa
24 TOSHIBA	D. Francisco Fariñas
25 TOYOTA España	D. Jacques Pieraerts
26 UBE Chemical	D. Jerónimo Porras
27 Yokogawa Iberia	D. Jorge Criado



## **Anexo III:** Relación de expertos entrevistados

<b>Interlocutor</b>	<b>Cargo</b>
1 D. Satoru Satoh	Exmo. Sr. Embajador del Japón
2 D. Antonio Garrigues	Presidente Garrigues Abogados
3 Dña. Eri Nemoto	Senior Advisor Baker & Mckenzie
4 Prof. Hugh Patrick	Columbia University (USA)
5 D. Jesús Rubiera	Área Japón del ICEX
6 Prof. Jun Onishi	Yokohama City University (JPN)
7 D. Kentaro Naruse	Director General JETRO Madrid
8 Prof. Kimio Kase	Prof. IESE y decano IUJ Business School (JPN)
9 D. Yoshiro Niimura	Managing partner Niimura Manag.
10 Dña. Yukiko Itoh	Resp. Estudios Económicos JETRO Madrid



## Anexo IV: Cuestionario a las empresas

---

### DATOS DE LA EMPRESA

1. **Actividad de la empresa:** (1) *Industria*, (2) *Servicios*, (3) *Distribución*
2. **Provincia de la empresa:** (1) *Madrid*, (2) *Barcelona*, (3) *Otros*
3. **Localidad de la Empresa**
4. **Años de establecimiento en España:** (1) *Entre 1 y 10*, (2) *Entre 10 y 20*, (3) *Entre 20 y 30*, (4) *Más de 30*
5. **Nº de empleados:** (1) *Entre 1 y 150*, (2) *Entre 150 y 500*, (3) *Más de 500*
6. **% de empleados cualificados (licenciados e ingenieros):** (1) *Entre 5 y 10%*, (2) *Entre 10 y 20%*, (3) *Más del 20%*
7. **Nº de directivos japoneses:** (1) *Ninguno*, (2) *Entre 1 y 3*, (3) *Entre 3 y 5*, (4) *Más de 5*
- 7a. **¿Cuál es el porcentaje de directivos japoneses en su empresa?**  
(1) *Entre 0 y 5%*, (2) *Entre 5 y 10%*, (3) *Más del 10%*

---

### IMPACTO LOCAL

8. **Compra de tecnología de equipos japoneses:** ¿en los últimos 5 años han comprado equipos industriales a la matriz/grupo en Japón o a proveedores japoneses? *(Sí/No)*
9. **Compra de tecnología incorporada:** ¿en los últimos 5 años han comprado insumos industriales con tecnología incorporada? *(Sí/No)*
10. **Incorporación de tecnología de procesos:** ¿en los últimos 5 años han incorporado en sus procesos tecnología/know-how/buenas prácticas de producción y organización? *(Sí/No)*
11. **Desarrollo de tecnología propia:** ¿en los últimos 5 años ha realizado I+D+i de nuevos productos o procesos en España?*(Sí/No)*

- 11.a. ¿La I+D+i la ha hecho en colaboración con otras empresas y/o centros tecnológicos de su entorno? *(Sí/No)*
12. ¿Los directivos no japoneses de su empresa han recibido formación específica en alguna de las áreas clásicas de management japonés (JIT, TQM, Kaizen, Lean, Theory Z, etc)? *(Sí/No)*
13. ¿Han trasladado a sus proveedores o clientes estilos de management japonés? *(Sí/No)*
14. ¿Han contribuido a la internacionalización de sus proveedores o clientes (p.ej. Incorporándolos a su supply chain con empresas en Japón)?
15. ¿Han contribuido al establecimiento de otras empresas japonesas en su entorno de localización? *(Sí/No)*
- 15a. ¿Internacionales no japonesas? *(Sí/No)*

---

## ESTILO DE MANAGEMENT

16. De acuerdo con la pregunta 10, ¿ha implantado en su empresa algún modelo de gestión japonés: JIT, TQM, KAIZEN, Lean, Theory Z, etc? *(Sí/No)*
17. En la implantación del modelo, ¿ha desarrollado un modelo propio que combina las características originales con otras locales? *(Sí/No)*,  
*¿Cuáles?*
18. Personalmente ¿aplica en su estilo de gestión técnicas japonesas en estado puro? *(Sí/No)*
- 18.a. ¿Las combina con otras técnicas, metodologías o best practices no japonesas? *(Sí/No)*



## Anexo V: Relación participantes paneles de discusión, 23 de septiembre de 2014

### Participantes Panel I: Las empresas Japonesas en España

Track	Participante	Empresa
1. Atracción de Inversiones	D. Alex Valls (Moderador)	Backer & Mackenzie
	D. Joaquín Castellón	Ernst & Young
	D. Manuel Giralt	Ernst & Young
	D. Jesús Rubiera	ICEX
	Dña. Yukiko Ito	Jetro
	D. Kentaro Naruse	Jetro
	D. Victor Requena	Nomura
	D. Jerónimo Porras	UBE
2. Global Value Chain	D. Tomás Zumárraga (Moderador)	Shacho Kai
	Dña. Susana de Prado	Eisai
	D. Juan Luis Pla de la Rosa	Nissan
	D. Juan Pablo Plaza	NTT
	Dña. Esther Garcés	Ricoh
	D. Enrique Centeno	Toyota
3. Asociacionismo	D. José Ramón Gutiérrez (Moderador)	EMC TEIN2
	D. Emilio Pedrosa	Astellas Pharma
	D. Alonso Dezcallar	Fundación Consejo
	D. Francisco Muñoz	Hitachi Air Conditioning
	D. Pedro Manzano	Japan Airlines
	D. Yoshiro Nimura	Shacho Kai

## Participantes Panel II: El management Japonés en España

Track	Participante	Empresa
1. Formación	D. Oscar Ramos (Moderador)	Universidad de Valladolid
	Dña. Carmen Bedoya	Casa Asia
	D. Ángel Fernández	Hitachi Data Systems
	D. Yoshiro Nimura	Shacho Kai
	D. Francisco Fariñas	Toshiba Tec
	D. Salvador Rodríguez	Hernández Echeverría Abogados
2. Modelo de Gestión	D. José Ramón Gutiérrez (Moderador)	EMC TEIN 2
	D. Marco Aurelio Losas	Canon
	D. Mariano Llanas	Hoya Lens
	D. Víctor Martínez	Nec
	Dña. Olga Rojo	Shiseido
	Dña. Laura Silva	Toshiba Electronics

## Participantes Panel III: Discusión con miembros de Suiyo Kai

Participante	Empresa
D. José Ramón Gutiérrez (Ponente de Resultados del Libro Verde)	EMC TEIN 2
D. Mariano Llanas	Shacho Kai
D. Takashi Mannari	Mitsubishi
Dña. Naomi Muro	Deloitte
D. Yoshiro Niimura	Shacho Kai
D. Hideyuki Terauchi	Nomura

## **Anexo VI:**

### Fichas de las empresas asociadas que han participado en la elaboración del libro

---

**Empresa: Astellas Pharma, S.A.**

*Actividad:* Investigación, desarrollo, importación, exportación, elaboración y venta de especialidades y productos químicos, farmacéuticos, perfumería, dietéticos y alimenticios

*Año de constitución:* 1993

*Localidad:* Pozuelo de Alarcón, Madrid

*Empleados:* 248

*Orden de dependencia:* Astellas B.V. (NL). Astellas Pharma Inc. (JPN)

---

**Empresa: Bridgestone Hispania, S.A.**

*Actividad:* Fabricación de neumáticos y de productos derivados del caucho

*Año de constitución:* 1932

*Localidad:* Basauri, Vizcaya

*Empleados:* 3.019

*Orden de dependencia:* Bridgestone Europe (BE). Bridgestone Corporation (JPN)

---

**Empresa: Canon España**

*Actividad:* Soluciones para la imagen para consumidores y para empresas. Soluciones de impresión para entornos de oficina y de gran volumen, así como software de gestión del documento, todo ello complementado con una amplia gama de servicios de valor añadido

*Año de constitución:* 1937

*Localidad:* Alcobendas, Madrid

*Empleados:* 1.300

*Orden de dependencia:* Canon Europe (UK). Canon Inc (JPN)

---

*Empresa:* **EISAI Farmacéutica S.A.**

*Actividad:* Comercialización de productos farmacéuticos

*Año de constitución:* 2001

*Localidad:* Madrid

*Empleados:* 63

*Orden de dependencia:* EISAI Europe Ltd. (UK). EISAI Co. Ltd (JPN)

---

*Empresa:* **FUJITSU Technology Solutions**

*Actividad:* Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), con una gama completa de productos, soluciones y servicios tecnológicos

*Año de constitución:* 1973

*Localidad:* Pozuelo de Alarcón, Madrid

*Empleados:* 2.800

*Orden de dependencia:* Fujitsu Corporate Headquarters (JPN)

---

*Empresa:* **Hebron, S.A.**

*Actividad:* Fabricación y comercialización de productos químicos para la industria farmacéutica y química en general

*Año de constitución:* 1961

*Localidad:* La Llagosta, Barcelona

*Empleados:* 53

*Orden de dependencia:* Otsuka Chemical Co. Ltd / Otsuka Holdings (JPN)

---

*Empresa:* **HITACHI Air Conditioning Europe SAS, Sucursal España**

*Actividad:* Venta e instalación de equipos de climatización

*Año de Constitución:* 2011

*Localidad:* Madrid, Barcelona y Sevilla

*Empleados:* 215 (Fábrica y Ventas)

*Orden de dependencia:* HITACHI Air Conditioning Europe SAS

---

*Empresa:* **HITACHI Data Systems**

*Actividad:* Venta de sistemas de almacenamiento de datos y servicios TIC relacionados

*Año de constitución:* 2000

*Localidad:* Madrid y Barcelona

*Empleados:* 90

---

*Empresa:* **HOYA Lens Iberia, S.A.**

*Actividad:* Fabricación, comercialización, importación y exportación de toda clase de lentes oftalmológicas

*Año de constitución:* 1978

*Localidad:* Coslada, Madrid

*Empleados:* 175

*Orden de dependencia:* Hoya Holdings NV (NL). Hoya Corporation (JPN)

---

*Empresa:* **Japan Airlines Co. Ltd**

*Actividad:* Transporte aéreo de pasajeros

*Año de constitución:* 1976

*Localidad:* Madrid

*Empleados:* 5

*Orden de dependencia:* Japan Airlines Group Office London (UK)

---

*Empresa:* **JMAC Europe S.A.**

*Actividad:* Servicios de consultoría de operaciones y estrategia

*Año de constitución:* 1988

*Localidad:* Madrid y Barcelona

*Orden de dependencia:* JMAC Europe SpA (IT)

---

---

**Empresa: KAO Corporation, S.A.**

*Actividad:* Productos Químicos

*Año de constitución:* 2007

*Localidad:* Barberá del Vallés, Barcelona

*Empleados:* 437 (2010)

*Orden de dependencia:* Kao Chemicals Europe SL

---

**Empresa: KENOGARD, S.A.**

*Actividad:* Fabricación y venta de productos químicos destinados a la industria agropecuaria, industrial, forestal y al tratamiento de simientes, así como de otros productos alimentarios para el consumo animal

*Año de constitución:* 1981

*Localidad:* Barcelona

*Empleados:* 46

*Orden de dependencia:* Sumitomo Chemical Co. Ltd. (JPN), Nissan Chemical Industries Ltd. (JPN)

---

**Empresa: KITZ Corporation of Europe**

*Actividad:* Fabricación, venta y comercialización de toda clase de aparatos, maquinaria, herramientas y equipos industriales en general y en particular válvulas, actuadores y agitadores

*Año de constitución:* 1972

*Localidad:* San Adriá del Besós, Barcelona

*Empleados:* 65

*Orden de dependencia:* Kitz Corporation (JPN)

---

**Empresa: KYOCERA Document Solutions España S.A.**

*Actividad:* Venta de equipos de impresión y provisión de servicios de gestión documental

*Año de constitución:* 1985

*Localidad:* La Rozas, Madrid

*Empleados:* 110

*Orden de dependencia:* Kyocera Document Solutions Europe (NL)

---

---

*Empresa:* **MAYEKAWA**

*Actividad:* Venta y mantenimiento de maquinaria de refrigeración industrial

*Año de constitución:* 1988

*Localidad:* Alcalá de Henares, Madrid

*Empleados:* 10

---

*Empresa:* **MITSUBISHI Pencil (UNI)**

*Actividad:* Distribución y venta de artículos de escritura

*Año de constitución:* 1998

*Localidad:* Rubí, Barcelona

*Empleados:* 20

*Orden de dependencia:* Mitsubishi Pencil Japan (JPN)

---

*Empresa:* **NEC Iberica S.L.**

*Actividad:* Productos y servicios de telecomunicaciones

*Año de constitución:* 1989

*Localidad:* Madrid

*Empleados:* 62

---

*Empresa:* **NISSAN Motor Ibérica, S.A.**

*Actividad:* Fabricación, montaje, almacenaje, reparación, arrendamiento, compra, venta al por mayor y al por menor, importación, exportación, distribución y comercialización de todo tipo de vehículos

*Año de constitución:* 1920

*Localidad:* Barcelona

*Empleados:* 4.947 (2013)

*Orden de dependencia:* Nissan Europe, SAS y Nissan Motor Limited NML.

---

---

**Empresa: NOMURA International Plc, Sucursal España**

*Actividad:* Banca de Inversión

*Año de constitución:* 1987

*Localidad:* Madrid

*Empleados:* 45

*Orden de dependencia:* Nomura International Plc

---

**Empresa: NTT Communications**

*Actividad:* Servicios de consultoría, arquitectura, seguridad y servicios cloud para optimizar la información y las comunicaciones en los entornos tecnológicos (TIC) de las empresas

*Año de constitución:* 1991

*Localidad:* Barcelona y Madrid

*Empleados:* más de 200

*Orden de dependencia:* NTT Communications (JPN)

---

**Empresa: OMRON (OMRON Electronics Iberia, SAU, OMRON Electronic Components Europe y OMRON Healthcare Europe, B.V.)**

*Actividad:* Fabricación, venta e instalación de equipos de automatización industrial, componentes electrónicos y equipos de electromedicina

*Año de constitución:* 1977

*Localidad:* Madrid y Barcelona

*Empleados:* 182

*Orden de dependencia:* OMRON Electronic Components Europe y OMRON Healthcare Europe B.V. (NL)

---

**Empresa: RICOH**

*Actividad:* Soluciones para Oficina y Servicios de infraestructura IT, Servicios Documentales Gestionados y Outsourcing de procesos, Impresión de Producción, Servicios de Desarrollo y Mantenimiento de Aplicaciones

*Año de constitución:* 1986

*Localidad:* Barcelona y Madrid

*Empleados:* 1.800

*Orden de dependencia:* Ricoh Europe Plc (UK & NL)

---



---

*Empresa:* **SHISEIDO España, S.A.**

*Actividad:* Compra-venta al por menor y al por mayor, importación, exportación, comercialización de perfumes y productos cosméticos

*Año de constitución:* 1998

*Localidad:* Madrid

*Empleados:* 205

*Orden de dependencia:* Shiseido International Europe (FR). Shiseido Company Ltd. (JPN)

---

*Empresa:* **SUN Chemical, S.A.**

*Actividad:* Fabricación de tintas para artes gráficas

*Año de constitución:* 1989

*Localidad:* Alcalá de Henares, Madrid

*Empleados:* 304

*Orden de dependencia:* SUN Chemical Group Cooperatief, U.A. (NL)  
DIC Corp. (JPN)

---

*Empresa:* **TAKENAKA**

*Actividad:* Ingeniería de obra civil

*Año de constitución:* 1975

*Localidad:* Barcelona

*Empleados:* 3

*Orden de dependencia:* Takenaka Europe GmbH (D)

---

*Empresa:* **TOSHIBA Tec Spain Imaging Systems**

*Actividad:* Venta de equipos de impresión y prestación de servicios de impresión y gestión documental

*Año de constitución:* 2001

*Localidad:* Madrid

*Empleados:* 30

*Orden de dependencia:* Toshiba Tec Germany Imaging Systems GmbH (D)

---

---

*Empresa:* **TOYOTA España**

*Actividad:* Distribución de vehículos

*Localidad:* Alcobendas, Madrid

*Empleados:* 140

*Orden de dependencia:* Toyota Motor Europe NV/SA

---

*Empresa:* **UBE Corporation Europe, S.A.**

*Actividad:* Fabricación y venta de caprolactama, fertilizantes, polímeros de ingeniería, química fina

*Año de constitución:* 1967

*Localidad:* Castellón

*Empleados:* 388

*Orden de dependencia:* UBE Industries Ltd.

---

*Empresa:* **YOKOGAWA Iberia**

*Actividad:* Venta e instalación de equipos y sistemas de instrumentación y control, y analizadores de los procesos industriales

*Año de constitución:* 1993

*Localidad:* Madrid

*Empleados:* 72

*Orden de dependencia:* Yokogawa Europa en Holanda (YEF-E)



La Asociación de Empresas Japonesas SHACHO KAI, es una asociación sin ánimo de lucro, que engloba a los Directores Generales y Presidentes de aquellas empresas en España, que dispongan como mínimo de un 10% de capital japonés.

Nuestro primer objetivo es crear una plataforma de networking entre las empresas japonesas, que les permita establecer vínculos de colaboración, que les ayuden a crecer y rentabilizar sus respectivos negocios.

Otra finalidad primordial es potenciar las relaciones tanto con la representación diplomática del Japón en España, como con el gobierno y con todas las instituciones japonesas presentes en nuestro país, para facilitar tanto la gestión, como la labor comercial de las empresas japonesas en España, así como para mantener una mayor influencia frente a los organismos oficiales.





Asociación  
de Empresas  
Japonesas

[www.shachokai.es](http://www.shachokai.es)

Patrocinado por:



**NOMURA**

Co-Patrocinado por:

**Canon**

**HOYA**



Con la Colaboración de:

**GARRIGUES**



**OKI**

