

Enfoque: Campeones ocultos que inspiran al mundo

El pequeño gigante

Tree-ring management

Hiroshi Tsukakoshi

Presidente de Ina Food Industry Co., Ltd. Ha logrado un crecimiento tanto en ventas como en beneficios a través del liderazgo de nuevos mercados de alimentos, atención médica y belleza, para el agar como agente gelificante. Mantiene que el enfoque ideal para la gestión corporativa es crear empresas que fomenten la felicidad de los empleados, contribuyendo de esta manera a la sociedad.



En la profundidad de los bosques de la ciudad de Ina, en la prefectura de Nagano, se encuentra una empresa llamada Ina Food Industry Co., Ltd., con 531 empleados que fabrican y venden productos utilizando agar como agente gelificante. A pesar de su tamaño relativamente pequeño en comparación con grandes marcas de la industria alimentaria, la compañía recibe un flujo interminable de visitantes muy destacados, incluyendo a los equipos de gestión de Toyota Motor Corporation y a otras compañías globales, así como al gobernador del Banco de Japón. ¿Por qué esta empresa disfruta de un atractivo tan importante? La razón es su original filosofía de gestión empresarial, conocida como *tree-ring management* (la gestión empresarial de los anillos de los árboles), que ha permitido que la compañía crezca de manera gradual pero constante a lo largo de décadas desde su fundación.

El presidente de Ina Food Industry, Hiroshi Tsukakoshi, explicó el éxito de la compañía y dijo: “¿Por qué existen actividades humanas, como, por ejemplo, organizaciones corporativas y partidos políticos? Existen para traer la felicidad a las personas. El beneficio corporativo no es en sí mismo el objetivo principal; es un medio para hacer felices a los empleados. Una empresa que establece ganancias como su objetivo obtendrá ese beneficio a expensas de sus empleados o proveedores. Como lo indica la reciente profusión de libros sobre “cómo hacerlo” en las librerías, falta la filosofía esencial.

Son cuestiones filosóficas tales como ‘cómo deberían ser las cosas’ o ‘cuál es el propósito de hacer las cosas’ que son importantes”.

El agar solía ser visto, por los agricultores, como un negocio secundario, produciéndose durante los meses de invierno, y era un producto básico típico cuyo volumen de producción fluctuaba dramáticamente junto con el clima. Durante la crisis del petróleo de 1973, el precio de mercado del agar aumentó abruptamente junto con otros bienes y luego se vino abajo, destruyendo la confianza de toda la industria del agar en general. Fue como resultado de tales experiencias que nació la filosofía en gestión empresarial de Ina Food Industry, el *tree-ring management*. Tsukakoshi explica: “El calor y el frío, el viento y la nieve en el ambiente afectan al ancho de cada anillo, pero los árboles siempre crecen, agregando, sin falta, otro anillo cada año. Tal como yo lo veo, esta es la situación natural de una empresa y es este el enfoque que debe tomar la empresa”.

Sin embargo, en esta era de rápidos cambios e incertidumbre, para los ejecutivos de actividades empresariales, ¿no sería un enfoque correcto centrarse en obtener ganancias siempre que las condiciones sean favorables? En respuesta, Tsukakoshi cita una enseñanza del pensador japonés de principios del siglo XIX, Ninomiya Sontoku, como principio rector de la gestión empresarial: “Hay un dicho que dice: ‘Aquellos que tengan una visión a largo plazo prosperarán. Aquellos que sean miopes se

volverán pobres’. Las personas que administran las empresas por medio de subidas y bajadas económicas no son verdaderos administradores. Lograr buenos resultados durante una recuperación económica no es un reflejo de la capacidad profesional real de una persona. Si se gestiona una empresa de esa manera, esos resultados se deteriorarán en el momento en que la economía se vea afectada negativamente. La verdadera competencia gerencial radica en decidir dónde utilizar la energía que surge del crecimiento cuando las ventas están aumentando”. Tsukakoshi agrega que debe haber una fortaleza técnica basada en *tree-ring management*, que no se vea afectada por los altibajos de la economía: “En Ina Food Industry, el 10 % de nuestros empleados está asignado a investigación y desarrollo. Dado que estamos involucrados en una amplia variedad de investigaciones, podemos comercializar productos producidos gracias a esa investigación cuando surja la necesidad. Y, dado que la gestión de una empresa no tiene límites, no hay necesidad de luchar para lograr resultados. Una empresa dedicada a la investigación y el desarrollo puede responder a cualquier cambio que surja en la sociedad”.

Bajo esta filosofía, Ina Food Industry obtuvo 19.200 millones de yenes (169,9 millones de dólares estadounidenses) en ventas en el año fiscal de 2016. Y a pesar de su éxito, la compañía no tiene participación pública. Tsukakoshi explica: “El objetivo de una empresa que cotiza en bolsa es aumentar el precio de sus acciones mediante el beneficio neto y el potencial de crecimiento. Cuando la empresa crece, los superávits van a los accionistas. Eso no conduce a la felicidad de los empleados y la motivación no mejora. En Ina Food Industry, para devolver nuestras ganancias a los trabajadores, en los últimos cinco años invertimos 5.000 millones de yenes (44,2 millones de dólares) en una nueva planta y hemos estado mejorando el ambiente de trabajo año tras año. Los gastos de personal no son costos; estos son el propósito para gestionar la compañía. Además, el verdadero crecimiento de una empresa es cuando sus trabajadores pueden sentir de una manera tangible que son más felices ahora de lo que eran antes”.

Pero, ¿son las ganancias importantes para garantizar que una empresa perdure en el tiempo? A esta pregunta, Tsukakoshi señala: “Por supuesto, yo compruebo nuestras cifras de rendimiento. Pero recientemente he visto a demasiados ejecutivos dando demasiada importancia a las ganancias, así que déjenme decirles esto: los beneficios son como los excrementos humanos. Nadie tiene la defecación como su objetivo en la vida. Pero cualquier cuerpo sano produce naturalmente excrementos todos los días. No hace falta esforzarse para ello, se producen naturalmente. Pasa exactamente lo mismo con una empresa que obtiene ganancias”.

En las profundidades de los bosques de Ina, en la prefectura de Nagano, hay un pequeño gigante que crece un poco más, año tras año.

¿Qué es el agar?

Conocido en Japón como *kanten*, el agar es un caldo congelado y desecado, elaborado con algas agar, *gracilaria* u otros tipos de algas gelatinosas. Es un agente gelificante de alimentos, ampliamente utilizado en Japón como ingrediente en confiterías tradicionales y otros productos. Ha ganado protagonismo recientemente como alimento dietético porque es rico en fibra dietética y bajo en calorías. En la actualidad se utiliza no solo en los alimentos, sino también en biotecnología y en el desarrollo de productos farmacéuticos.

Algas agar



Kanten



© maruk/amanaimages



En Ina Food Industry, los empleados pasan tiempo limpiando los terrenos de la compañía de forma voluntaria antes de que comience la jornada laboral. Tsukakoshi afirma que, cuando las personas son valoradas, se llenan de una sensación de bienestar y felicidad, lo que las hace querer corresponder.



Disponible en eBooks

amazonkindle

Get it on iBooks

La filosofía en gestión empresarial de Hiroshi Tsukakoshi se presenta en detalle en el libro *Tree-Ring Management*, publicado como parte de la *Japan Library* (Biblioteca de Japón).