

## El credo de la empresa Kikkoman, la salsa secreta de la longevidad



L.A.E. KAORI MARTHA INUKAI NAGATOME  
 Consultora de empresas en Salles Sainz-Grant Thornton  
[kaori.m.inukai@mx.gt.com](mailto:kaori.m.inukai@mx.gt.com)

C.P.C. y M.I. JOSÉ MARIO RIZO RIVAS  
 Socio director de Salles Sainz-Grant Thornton en Guadalajara  
[mario.rizo@mx.gt.com](mailto:mario.rizo@mx.gt.com)

¿Qué distingue a las empresas familiares más longevas del mundo? En el caso de Kikkoman, hay una serie de principios que constituyen la base de su misión, visión, valores y su estructura de Gobierno Corporativo.

Japón es un país milenario y, curiosamente, también lo son muchas de sus empresas familiares. Según el libro *Dinastías empresariales* de Raúl Serebrenik, Japón es la nación que tiene el mayor número de empresas longevas del mundo: 21 empresas con más de 1.000 años; 140 con más de 500; y 4 mil que rebasan los 200 años. No solo tiene empresas longevas, sino que es uno de los países con mayor cantidad de personas centenarias en todo el mundo, país en el que se han hecho millones de estudios de salud, de prácticas de vida, para conocer el secreto de su longevidad.

En este artículo hacemos un análisis de su credo, con reflexiones y puntos de vista de los papás de Kaori, con la finalidad de conocer más de la milenaria cultura japonesa y aplicarla en lo que corresponda a nuestras empresas familiares.

Una de estas empresas familiares que han crecido a lo largo de múltiples generaciones es esta, famosa marca de salsa de soya. Es una compañía global que fue fundada en 1630 por una mujer, Shigue Maki, en un país donde los negocios eran tradicionalmente liderados por hombres, y que logró reunir a ocho negocios familiares en 1917, con lo que empezaría un largo camino de conquista de mercados globales.

Cuando la familia Mogi, liderada por esta intrépida mujer, comenzó a fermentar la salsa de soya en el siglo XVII, su conocimiento del mundo no iba más allá de su pueblo, pero su expansión global dio inicio después de la Segunda Guerra Mundial, cuando descubrió que muchos extranjeros se aficionaban a la salsa de soya, especialmente los estadounidenses. Según se narra en su propio *sitio web*, la empresa abrió su primera filial de ventas en San Francisco en 1957, y en 1972 construyó su primera planta fuera de Japón, también en EE.UU. A partir del éxito en el país del norte, la compañía empezó a distribuir al resto del mundo. Su misión es simple: "hacer que la salsa de soya naturalmente fermentada sea un aderezo estándar en todo el mundo", y es un hecho que lo está logrando. Actualmente, la empresa vende sus productos en más de 100 países, con ventas que superan los dos mil millones de dólares.

¿Cuál es el secreto? Además de la calidad del producto y la disciplina que caracteriza a la cultura japonesa, la compañía tiene una estructura de gobierno corporativo muy bien definida y establecida; cuenta con un documento de 17 puntos llamado "El credo Kikkoman", que ha sido la piedra angular de su Gobierno Corporativo; además, funge como una serie de principios a los que se ciñen los miembros de la familia empresaria, tanto en su vida profesional como personal.

### El credo, un testamento a la sustentabilidad

Me gustaría agrupar estos 17 puntos en cuatro importantes categorías, que a mi juicio revelan el porqué de la longevidad de esta empresa japonesa, pues resulta revelador que, incluso antes de que el tema se volviera popular en el mundo, la sociedad ya tenía claro que no podía haber progreso sin buscar el desarrollo sustentable, y con eso me fiero a cuidar de la familia empresaria, de los empleados, del patrimonio y de la comunidad.

### Sobre la familia

- Los miembros de la familia deben reconocer que la armonía es de suma importancia. La armonía promueve el respeto mutuo que permite que los miembros de la familia se concentren en la prosperidad del negocio y en la perpetuidad del patrimonio de la familia.
- Los miembros de la familia deben reconocer que la cortesía es un elemento fundamental. Si, como un miembro senior, usted carece de cortesía, los miembros jóvenes de la familia no serán leales a usted. Si los miembros juniors no son corteses, se pueden presentar serias repercusiones. La cortesía mutua dará resultado a una familia pacífica.
- La educación de nuestros hijos es nuestra responsabilidad con nuestra nación y nuestra comunidad. Debemos entrenar el cuerpo y el alma con educación moral, intelectual y física. La educación es un punto tan relevante en los países asiáticos, al grado de que, a no ser que se vaya a una buena primaria, no se podrá asistir a una buena secundaria, de no ir a una buena secundaria, no se puede ingresar a una buena preparatoria. Y de no ingresar a una buena Universidad, no es tan factible tener un buen trabajo. El no tener un buen trabajo, implica que se deberá dedicar más horas de trabajo para lograr el estilo de vida deseado. Más horas de trabajo también implica menos tiempo de conocer a una pareja y formar una familia o menos tiempo para uno mismo. La educación

es fundamental, pero llega a ser una gran presión social para los jóvenes, fomentando malas decisiones.

- Amar a Dios y a Buda es la fuente de toda virtud. La fe conduce a la serenidad de ánimo.

### Sobre los colaboradores

- Los recursos humanos son el máspreciado tesoro de la empresa. Cada empleado debe tratarse sin prejuicio personal y ubicarse en la posición más apropiada, de acuerdo con su capacidad y logros. Cada empleado debe respetarse y su autoestima mantenerse y mejorarse. El respeto es algo importante y destacado en su cultura, dentro y fuera de las empresas.
- No decidamos asuntos importantes en solitario. Consultemos siempre con las personas afectadas, antes de tomar una decisión. Así, los empleados tendrán una actitud positiva hacia su trabajo.
- Debemos mantener una estricta disciplina. Evaluemos cada empleado con imparcialidad. La jerarquía en cualquier organización debe mantenerse. La gran mayoría de los aspectos de su vida diaria son estrictos, lo cual, también los ha conducido a retarse a sí mismos y lograr lo que tienen hasta ahora.
- Todo juicio debe hacerse clara y limpiamente. Los premios y los castigos deben reconocerse completamente.

### Sobre el patrimonio

- Mantengamos la simplicidad y la frugalidad, las cuales nos han sido legadas por nuestros antepasados. Vivamos dentro de nuestros medios.
  - Mantienen estilos de vida sencillos hasta cierto punto. Un ejemplo de esto es una famosa marca de ropa. No tienen modelos extravagantes, pero a diferencia de las marcas americanas, su ropa es de gran calidad y dura muchos años, a un precio accesible.
  - Los niños por lo general usan un tipo de mochila en específico, en la que se realiza una gran inversión, pero esa mochila dura desde la primaria hasta la universidad (y se ha vuelto sumamente popular).
  - La historia es tan importante dentro de su cultura que la fomentan con tradiciones milenarias y se ha vuelto una remarcable característica reconocida en todo el mundo.
- La competencia es esencial para el progreso. Evitemos la competencia exagerada e irracional.
  - La competencia exagerada solo tiene como consecuencia el desabasto de los recursos naturales; producir un exceso de basura y la contaminación. Sin embargo, la competencia siempre es esencial, puesto que, si un día desapareciera, no se tendría la suficiente capacidad instalada para cubrir la

demanda total, provocando una insatisfacción mutua: si los clientes no obtienen lo que deseaban, las empresas pierden credibilidad.

- Consultemos con los miembros de la familia cuando vamos a comenzar un nuevo negocio. Nunca intentemos hacer nada en solitario.
  - Mi abuelo ayudó a sus hijos para que pudieran tener un consultorio juntos, dos de ellos dentistas y uno médico traumatólogo ortopedista.
- No nos endeudemos despreocupadamente. No garanticemos deudas ajenas. Nunca prestemos dinero para ganar un interés.
  - Ninguno de mis abuelos estaba de acuerdo con el crédito... a un grado un poco extremista tal vez, pero razonable por las condiciones económicas que vivían en ese tiempo. El dilema siempre era: "si no puedes pagar algo... no lo compres... no podrás usarlo a tu gusto sabiendo que tienes una deuda sin poder pagar".
  - Tampoco estaban de acuerdo con ser "avales" de otras personas... a lo mucho...de familiares. Pero pedir crédito o ser aval tampoco era bien visto en ese entonces.

### Sobre la comunidad y el país

- Ahorremos dinero de nuestras utilidades y demos a la sociedad todo lo que podamos. No pidamos nada a cambio.
  - Mis abuelos solían ahorrar cada peso que obtuvieran... no solían gastar en nada que no fuera sumamente necesario... También era normal que al comprar algo, se compraba de más para evitar la inflación o el desabasto de ese bien en un futuro. Esa práctica se traspasó por varias generaciones... hasta la actual.
  - Mi abuelo materno era una persona muy altruista... hasta el grado en que se le permitiera... No ayudaba, por lo general, con dinero, pero sí solía regalar comida, insumos o acompañar a alguien a su casa después del trabajo.
- La verdadera utilidad se consigue con trabajo duro y máximo esfuerzo. La especulación no es un buen camino para seguir. Prohibimos los negocios contrarios al orden social y que toman ventaja de las debilidades de otros.
  - El trabajo duro era el mejor visto... y hasta cierto punto... lo sigue siendo. La persona más "heroica" es quien trabaja todos los días, se levanta sumamente temprano y saca el mayor provecho del día, sin descanso. Sin embargo, por supuesto que esta es una práctica que ha traído muchas consecuencias a la salud de las personas, aunque, también en la familia se considera que el arduo trabajo es lo que da salud a las personas (esto es por el concepto del "ikigai", que es el propósito de vida).

- Siempre tengamos presente que la virtud es el origen y la riqueza es el producto. No juzguemos una persona por su riqueza o falta de esta.
  - La mayoría de las personas de la colonia japonesa tienen un origen humilde por la situación tan radical que los obligó a mudarse de país. Es muy reconocido aquellas familias que han trabajado arduamente por obtener lo que tienen hasta el momento... a un grado en que... inclusive se llega a pasar por alto cualquier error o comportamiento. Ejemplo: personas que tal vez no se metieron en los negocios más "limpios", puede ser que sean criticados, pero también son personas que se les reconoce que "no la han tenido fácil" en toda su vida, y se han ganado todo lo que tienen hasta el momento. No son bien vistas las personas con recursos económicos que les fueron heredados y que no trabajaron por esas riquezas; aun siendo que esas familias laboren, si es que no se muestra un "sacrificio", se ve mal (no debería ser así, pero pasa).
- La benevolencia debe extenderse a todos los seres vivos. La benevolencia es la fuente de la disciplina y la madre de la virtud. Las palabras son la puerta de la fortuna y el infortunio. Una boca vil causa daños a Usted mismo y a los demás. Cúidese de sus palabras.
  - Mis abuelos maternos siempre ayudaban a quienes conocían, ofreciendo su mano primero a quien tuviera cualquier necesidad. Sin embargo, sus hijos, consideraron que, debido a ello, muchas veces "ofrecían la mano, y te tomaban el pie", por lo que ellos no tienen un recuerdo muy bueno de ello, viendo muchos de los resultados obtenidos. Sin embargo, entre familiares, se fomenta mucho ayudar unos a otros, al grado que podría decirse se generó una "dependencia" de ello.
- La lealtad y el patriotismo son una obligación. Respetamos y servimos a nuestro país y observamos el carácter fundamental de nuestro país.

### ¿Tu empresa tiene su propio credo?

La genialidad del credo de esta compañía recae en su simplicidad: es inspirador, es conciso, es claro. No hay palabras rimbombantes, no hay expresiones ambiguas, no es pretencioso y, al mismo tiempo, es retador, inspirador, ambicioso. Es fácil, a partir de un documento de esta naturaleza, construir una misión, una visión y unos valores que cada miembro de la empresa (sea familiar o no) pueda seguir y respetar.

Durante mis años como consultor he visto varias empresas que redactan misiones, visiones y valores muy retadores y elegantes, las enmarcan y las cuelgan en las paredes de la empresa, pero no hacen mucho más con ellos.

Recomiendo hacer un ejercicio: tomar como guía este credo y adaptarlo a nuestra empresa. ¿Podríamos incluso llegar a redactar más o menos los mismos puntos que esta empresa japonesa? ¿Tenemos nuestros objetivos tan claros como la familia Mogi? ¿Son nuestros principios los mismos que siguen el resto de nuestros familiares y colaboradores? Si queremos construir un legado que perdure por décadas, bien vale averiguarlo. ☞

Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos  
Zacatecas

IMCP  
DEL NORESTE



LA CONTADURÍA NO SE CREA, NI SE DESTRUYE, SOLO SE TRANSFORMA  
Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos  
Zacatecas

# XXXV

## CONVENCIÓN REGIONAL NORESTE

LA CONTADURÍA NO SE CREA, NI SE DESTRUYE, SOLO SE TRANSFORMA.

### ¡INSCRIBETE!

#### Inscripción Temprana

\$ 6,000.00\*

(Vigencia: Al 30 de abril de 2022)

#### Inscripción Intermedia

\$ 6,500.00\*

(Vigencia: Del 1 de mayo al 30 de junio de 2022)

#### Inscripción Final

\$ 7,000.00\*

(Vigencia: Del 1 de julio al 15 de julio de 2022)

#### Estudiantes

\$ 1,700.00\*

Estudiantes que participen en maratón \$ 1,000.00

\* PRECIOS MÁS IVA

### \* TRANSFERENCIA BANCARIA, BANORTE:



Clabe: 072 930 0061 0443 3183

Cuenta: 0610443318

### INFORMES:



35convencionregionalnoreste@gmail.com



492 925 06 49

**HOTELES SEDE:**  
21 al 22 de julio de 2022

SANTA  
RITA  
HOTEL

código de reservación:

IMCP0722

Teléfono:  
800 560 8155

F

FIESTA INN  
HOTELERÍA BUSINESS CLASS

código de reservación:

C1J0E1

Teléfono:  
492 142 9210

Hampton  
Inn  
by HILTON

código de reservación:

CCP

Teléfono:  
492 154 4000



EMPORIO  
ZACATECAS

código de reservación:

convención IMCPZ

Teléfono:  
492 925 6500 EXT. 1727



Zacatecas  
GOBIERNO DEL ESTADO  
2021-2027

SECRETARÍA DE  
TURISMO  
ESTADO DE ZACATECAS

ZACATECAS  
¡DESILUMBRANTE!