

## **DON KIMIO KASE Y LA BÚSQUEDA PERMANENTE <sup>1</sup>**

### **Introducción**

Don Kimio Kase estaba absorto contemplando la nevada que caía sobre el campus de la Universidad Internacional de Japón, ubicado en un paraje montañoso de gran belleza, donde se producen fuertes precipitaciones al chocar los vientos procedentes de Siberia con la cordillera que divide la isla de Honshu. Su esposa se había quedado en Madrid tras las vacaciones de Navidad, y aunque esperaba que regresase en unas pocas semanas, su ánimo se encontraba un tanto melancólico.

El profesor Kase había nacido en Chiba, cerca de Tokio, en 1949. Tras sus estudios universitarios, viajó a Argentina para perfeccionar sus conocimientos de español, pasando posteriormente a España, donde inició su carrera profesional trabajando en C.Itoh, compañía japonesa distribuidora de maquinaria, y posteriormente en Price Waterhouse. Tras diversas experiencias en organizaciones internacionales y escuelas de negocio en varios países, regresó a Japón como profesor de Política de Empresa. Algunos asuntos familiares habían aconsejado este retorno, pero era consciente de que tendría que decidir próximamente dónde quería desarrollar definitivamente su actividad profesional.

Don Kimio estaba esperando la visita de un investigador que le había manifestado su interés por conocer su trayectoria personal; no sabía qué orientación tendría la entrevista, pero inconscientemente comenzó a sentir que se encontraba bien en Japón, a la vez que le agradaría vivir en determinadas ciudades de Estados Unidos... por otra parte, en Europa se sentía como en casa. Fue, entonces, cuando llegó el investigador, con el que mantuvo el diálogo que aparece a continuación.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor José Luis Lucas Tomás, del Instituto Internacional San Telmo. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

## Entrevista con D. Kimio Kase

P. *Ha vivido en diversos países a lo largo de los años, ¿puede indicarnos cuáles son sus raíces?*

R. Es más que evidente que soy japonés. Mi padre era director de una empresa para pública que comercializaba con arroz y, posteriormente, dirigió una estación de servicio de su propiedad. Mi madre todavía vive, y desde que estoy en la Universidad he podido estar con ella en varias ocasiones.

Realicé mi licenciatura en la Tokyo University of Foreign Studies, especializándome en estudios de la zona de habla española. Mi hermano estudió en la University of Tokyo, la de mayor prestigio del país; la mía era también de prestigio, y ambas de naturaleza pública, menos caras que las privadas pero de más difícil acceso; en concreto, en mi promoción los aspirantes superaban la veintena por plaza. En Japón las licenciaturas no buscan una especialización como en Europa. (No hay que olvidar que la categoría profesional en Japón viene muy marcada por la Universidad donde se estudia).

Tuve la oportunidad de pasar un tiempo en Argentina, financiado por mi padre, practicando el español. Mi idea inicial era mejorar el conocimiento del idioma y regresar a Japón para especializarme en literatura española; resultó, sin embargo, que el gobierno argentino no me amplió el visado, circunstancia que me obligó a trasladarme a España seis meses después. España me gustó y quise quedarme allí, por lo que mi padre me puso en contacto con C.Itoh & Co. Empecé a trabajar en Madrid como asistente al presidente, con responsabilidades en el departamento de maquinaria. Esto fue en 1974.

P. *¿Cómo era su trabajo en C.Itoh?*

R. Trabajé relacionándome con los distribuidores de automóviles (Mitsubishi), de maquinaria de construcción (Kawasaki), de maquinaria textil de fabricantes diversos, etc.; nosotros negociábamos y financiábamos las operaciones. También intervine en la coordinación de grandes proyectos, como la construcción de una planta cementera en Honduras y la compra de ENASA (compañía del INI) por Toyota en España. Yo no era ingeniero, pero la clave en Japón es abordar directamente los asuntos, conocer los datos reales, tratar en profundidad a las personas y, en definitiva, ser muy buen operacional.<sup>1</sup>

Como en España resultaba fundamental la especialización, consideré oportuno realizar la licenciatura de Ciencias Empresariales en ICADE, que resultó de interés aunque los participantes tenían un espíritu demasiado centrado en conseguir un título

---

<sup>1</sup> En 2002 la Corporación Itochu facturó 85.000 millones de dólares en todo el mundo, con sus activos distribuidos principalmente en finanzas-16%, alimentación -14%, maquinaria industrial-13-, electrónica-11 -, química -8 -, textil-8 -, energía- 8 -, etc.

para poder trabajar. Mientras tanto, contraí matrimonio con Mercedes, española que trabajaba en C.Itoh.

Por otra parte, decidí que quería hacer un programa master para ejecutivos, al entender que necesitaba una visión de base sobre la gestión empresarial; fui admitido en el IESE, en Madrid. Fue una etapa muy dura; pagué yo mismo el programa y los días que tuve que faltar al trabajo los cambié por días de vacaciones (el programa era los fines de semana, pero había algunos períodos intensivos que exigían dispensa por parte de la empresa). Como tenía que viajar mucho, el esfuerzo fue importante. Mercedes todavía me recuerda que estudiaba de pie, para no dormirme.

El programa se basaba en la metodología del caso, interesante para los latinos que aportan hablando; en Japón (y quizá en toda esta zona, incluyendo China y Corea) se aprende leyendo y no se pone énfasis en la comunicación verbal. Por ello y por dificultades idiomáticas – mis compañeros tenían el castellano como idioma materno – presentaba a los profesores informes escritos sobre los casos, para que viesan mi rendimiento. Creo que constituyó la mejor formación de mi vida.

P. *¿Por qué dejó C.Itoh?*

R. En las empresas japonesas resulta esencial incorporarse en el mismo Japón y, además, directamente desde la universidad. Por otra parte, mi trabajo era siempre del mismo tenor y la retribución escasa (aunque me sirvió de hucha para poder estudiar en ICADE e IESE). Al terminar el Master consideré que debía continuar mi formación, obteniendo un doctorado en el mundo anglosajón, por lo que consideré Estados Unidos e Inglaterra; en razón de los costes elegí la Manchester Business School.

Como no podía vivir sólo de los ahorros, traté de ingresar en Arthur Andersen en Madrid; mientras realizaba los procesos de selección, contacté con Price Waterhouse a través de un buen amigo, casado con una colega japonesa. Esta entidad estaba envuelta en una fuerte expansión de su área de consultoría y fui contratado como senior manager de la unidad de Desarrollo de Negocios con Japón. Esto ocurrió en 1986. Para entonces ya había terminado los cursos de doctorado y presentado la propuesta de tesis en Manchester.

El equipo de mi unidad se centró en realizar estudios de mercados y planes de negocio para diversas compañías japonesas (Mitsubishi, Nec, Idemitsu, Kawasaki, etc.) para sus actividades en España. Desde 1989 el trabajo se amplió a las actividades de toda Europa.

P. *¿Cuál fue su experiencia en Price?*

R. En C.Itoh vendíamos productos y vivíamos de las comisiones, mientras que en Price vendíamos soluciones y, en definitiva, horas. El momento en Price era de crecimiento acelerado, pues no en balde España acababa de ingresar en la Unión Europea y había proyectos de infraestructuras para 1992 (Olimpiadas y Exposición Universal). Las empresas japonesas optaban a los grandes concursos y muchos bancos japoneses