

Empresa y negocios en Asia oriental

Empresa y negocios en Asia oriental

Estrategias y acciones

Amadeo Jensana Tanehashi



EDITORIAL UOC

Diseño del libro, de la cubierta y de la colección: Manel Andreu

Primera edición en lengua castellana: octubre 2004

© Amadeo Jensana Tanehashi, del texto

© 2004 Editorial UOC

Aragó, 182, 08011 Barcelona

www.editorialuoc.com

Realización editorial: Eureka Media, SL

Impresión: Gráficas Rey, SL

ISBN: 978-84-9029-307-2

Depósito legal:

La UOC queda facultada expresamente por el/la autor/a para digitalizar y publicar la Obra en un repositorio en línea que será accesible al público bajo licencias Creative Commons, incluyendo la licencia ReconocimientoNoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND), v.4.0 Internacional (jurisdicción internacional), que permitirá copiar, distribuir y transmitir públicamente la Obra siempre citando la autoría y la fuente, sin hacer un uso comercial y sin hacer obra derivada. Si la Obra es transformada, la obra generada estará sometida a una licencia Creative Commons similar o compatible con la licencia mencionada.

Amadeo Jensana Tanehashi

Director del Círculo de Negocios de Casa Asia. Ha sido subdirector de la oficina del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) en Tokio durante nueve años, como responsable de numerosos proyectos de cooperación empresarial entre compañías españolas, japonesas, chinas y coreanas en diversos sectores como la automoción, química, tecnologías de la información, alimentación, etc.

Índice

Presentación	11
---------------------------	-----------

Capítulo I. Empresa y negocios en China

<i>La cultura de los negocios en el mundo chino</i>	17
--	-----------

1. Economía y empresa en China	17
1.1. Mao y la reforma de la empresa en China entre 1949 y 1978	18
1.2. La evolución del sistema económico desde 1978 hasta la OMC	19
1.3. La reestructuración de la empresa pública	21
1.4. El papel de la empresa extranjera	24
2. Inversiones en China	26
2.1. Contexto general	26
2.2. Categorización de las inversiones en China	29
2.3. Constitución de empresas en China	31
2.4. La elección entre <i>joint venture</i> o empresa de capital 100% extranjero	36
2.5. Introducción al sistema impositivo	37
2.6. Introducción a la contratación de recursos humanos	38
3. Marketing y distribución en China	40
3.1. La importancia del factor geográfico	41
3.2. Distribución	43
3.3. Publicidad	44
3.4. La venta al por menor	46
3.5. Análisis de algunos sectores de interés	47
4. China y la OMC	52
4.1. Principios generales	54

4.2. Aranceles y contingentes	55
4.3. Liberalización sectorial	56
4.4. Los derechos de propiedad industrial e intelectual en China	61
5. Relaciones económicas entre España y China	65
5.1. El marco de las relaciones económicas entre la UE, China y España	65
5.2. Las relaciones comerciales entre España y China	68
5.3. La inversión española en China	71
5.4. Las inversiones chinas en España	73
5.5. El papel de Hong Kong	73
6. La cultura de los negocios en China	76
6.1. Antecedentes culturales	77
6.2. Características del comportamiento chino	79
6.3. Negociaciones en China	83
6.4. Protocolo	86
Resumen	88

Capítulo II. Empresa y negocios en Taiwan

91

1. Evolución histórica de la economía de Taiwan	92
2. La entrada de Taiwan en la OMC y sus consecuencias	93
2.1. Agricultura	94
2.2. Productos industriales	94
2.3. Servicios	95
3. La economía de Taiwan: situación actual y perspectivas	96
4. Inversiones extranjeras y principales sectores de oportunidad	99
4.1. Fórmulas de inversión en Taiwan	100
4.2. Principales sectores de oportunidad en Taiwan	102
5. Las tecnologías de la información	104
6. La distribución en Taiwan	105
7. Relaciones económicas entre España y Taiwan	105
Resumen	108

Capítulo III. Empresa y negocios en Japón

La cultura japonesa de los negocios	111
1. Economía y empresa en Japón	112
1.1. La evolución de la economía japonesa tras la Segunda Guerra Mundial	112
1.2. El modelo empresarial en Japón	119
1.3. Los grandes <i>zaibatsu</i> y <i>keiretsu</i>	121
2. Inversiones	125
2.1. La inversión japonesa en el extranjero	125
2.2. La inversión extranjera en Japón	127
2.3. Reformas y liberalización	129
2.4. Establecimiento de empresas en Japón	133
2.5. Los derechos de propiedad intelectual	139
3. Distribución y marketing en Japón	143
3.1. La distribución	143
3.2. Marketing	147
3.3. Características del consumidor japonés	148
3.4. Publicidad	150
4. Las relaciones económicas entre España y Japón	155
4.1. El marco de las relaciones económicas entre la UE y Japón	155
4.2. Las relaciones comerciales entre España y Japón	159
4.3. Inversión española en Japón	162
4.4. Inversión japonesa en España	165
4.5. Algunos sectores de interés	167
5. La cultura de los negocios en Japón	172
5.1. Principios básicos del comportamiento japonés	172
5.2. Negociaciones	176
5.3. Los mecanismos de toma de decisión en Japón	182
5.4. Protocolo	183
Resumen	185

Capítulo IV. Empresa y negocios en Corea del Sur

La cultura de los negocios en Corea del Sur	187
1. Economía y empresa en Corea del Sur	188
1.1. Evolución de la economía coreana tras la Segunda Guerra Mundial	188
1.2. La crisis económica de 1997 y sus efectos en la empresa coreana	193
1.3. Los <i>chaebol</i>	197
1.4. Corea del Norte y la reunificación desde el punto de vista económico	204
2. Inversiones en Corea	206
2.1. La Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras	206
2.2. Beneficios para las empresas que invierten en Corea	208
2.3. Formas de inversión en Corea	211
2.4. Los derechos de propiedad intelectual en Corea	213
3. Marketing y distribución en Corea	216
3.1. Marketing	216
3.2. Distribución	219
4. Relaciones económicas entre España y Corea del Sur	220
4.1. El marco de las relaciones económicas entre la UE y Corea del Sur	220
4.2. Las relaciones económicas entre Corea y España	222
4.3. Inversiones españolas en Corea	225
4.4. La inversión surcoreana en España	226
5. La cultura de los negocios en Corea	226
5.1. Elementos comunes	227
5.2. Elementos diferenciadores	229
5.3. La negociación en Corea	230
5.4. El proceso de toma de decisiones en Corea	231
5.5. Contratos	232
5.6. Protocolo	233
Resumen	235
Bibliografía	237

Presentación

Asia oriental constituye uno de los principales focos de crecimiento económico en el ámbito mundial, donde numerosas empresas extranjeras están desarrollando estrategias comerciales o de implantación productiva. Esta obra tiene por objetivo el estudio de los tres principales países de la zona, que son China, Japón y Corea del Sur (además de un apartado más breve dedicado a Taiwan), desde un punto de vista empresarial. Entre ellos, las diferencias en el nivel de desarrollo, renta per capita, costumbres, protocolo y legislación son considerables, por lo que se ha considerado oportuno realizar un estudio individualizado de los mismos.

Sin embargo, estas diferencias no implican necesariamente que las empresas deban trazar estrategias independientes para cada uno de los países, sino que en ocasiones pueden aprovecharse determinadas sinergias.

Un ejemplo de este aprovechamiento de sinergias podría ser la realización de una inversión productiva en China, que sirva de base para la exportación de productos a otros países de la zona, entre ellos Japón y Corea del Sur, si se cumplen los estándares de calidad que los consumidores de estos dos países requieren.

China se ha convertido en el año 2002 en el primer destino mundial de inversión extranjera directa, superando a Estados Unidos. El dinamismo del país (que registra tasas de crecimiento en torno al 8%), el bajo coste de la mano de obra y el potencial de su mercado interno constituyen sin duda un importante reclamo para las empresas extranjeras que de forma decidida han apostado por este mercado. Así, más de 400.000 empresas extranjeras están presentes en China, entre ellas 400 de las 500 mayores multinacionales del planeta.

Por otra parte, la entrada del país en la OMC en el 2001 implica su integración en el contexto económico internacional de forma definitiva, al tratarse de un proceso irreversible que afectará notablemente al desarrollo de la economía mundial en el presente siglo.

Sin embargo, no todo han sido éxitos para las empresas extranjeras en el país; en ocasiones ha habido problemas debido al excesivo optimismo con el que algunas compañías han previsto el crecimiento del mercado interno, a causa de la errónea elección del socio local o también por problemas derivados de la escasa protección de la propiedad intelectual.

Por otra parte, China va a tener que solucionar numerosos desequilibrios en los próximos años que van a marcar, sin duda, el futuro del país; entre ellos cabe destacar la reforma del sector financiero, acuciado por los créditos de dudoso cobro, el desequilibrio existente entre la zona costera del interior o la creación de un sistema de seguridad social que garantice la protección de los trabajadores.

Taiwan, que comparte buena parte de los patrones culturales de China, ha seguido una evolución muy diferente a partir de los años cincuenta. Después de los primeros planes de desarrollo económico, que contaron con la ayuda financiera de Estados Unidos, la reforma agraria, el fuerte impulso de las exportaciones de productos manufacturados y la atracción de las inversiones extranjeras representaron un importante impulso a la economía taiwanesa hasta la década de los setenta, momento en que se produce una mayor inversión en productos tecnológicos. La estabilidad social del país, los planes estratégicos del Gobierno y de las empresas, y su espíritu competitivo explican el gran crecimiento económico del país en las últimas cuatro décadas.

Por su parte, Japón mantuvo elevadas tasas de crecimiento desde los años cincuenta hasta el estallido de la burbuja financiera, que han convertido al país en la segunda economía mundial sobre la base de un sistema económico peculiar basado en la existencia de grandes grupos industriales, en los que se primaba el trabajo de por vida y el sueldo según la edad.

Las grandes corporaciones en sectores como el automóvil o la electrónica experimentaron un desarrollo espectacular, combinando una alta productividad con estrategias de expansión que consiguieron llenar los mercados internacionales de sus productos.

Este sistema, que ha cosechado excelentes resultados durante cuatro décadas, se ha mostrado ineficaz en los tiempos actuales, por lo que la adaptación del país al nuevo contexto económico mundial constituye el mayor reto que debe afrontar en los próximos años.

Así, entre los principales problemas que acucian al sector público en Japón cabe destacar el elevado nivel de deuda pública (en torno al 140%), el déficit

presupuestario y la deflación. A ello debemos añadir la dificultad que sin duda han tenido los gobernantes japoneses para aplicar medidas drásticas de política económica, debido a la necesidad de consenso en la toma de decisiones, que ralentiza de forma considerable la puesta en práctica de cualquier tipo de medida. Por otra parte, el sector bancario también está pasando tiempos difíciles debido a la existencia de numerosos créditos de dudoso cobro que son todavía consecuencia del estallido de la burbuja financiera de principios de los años noventa, y que significó el inicio de lo que se ha llegado a denominar “la década perdida”.

Sin embargo, en los últimos años estamos observando transformaciones graduales en el sistema económico nipón que sin duda van a deparar numerosos cambios. Ya estamos observando manifestaciones de este cambio, como pueden ser la reestructuración realizada por distintas empresas (como Nissan o NTT) en los últimos años; por otra parte, algunas empresas están empezando a primar a sus trabajadores según los resultados y beneficios que reportan, desechando por tanto patrones más tradicionales que, sin embargo, siguen todavía arraigados en los sectores industriales más conservadores.

Japón ha iniciado también desde mediados de los años noventa importantes reformas en el sector financiero o en el de telecomunicaciones que han propiciado la entrada de inversión extranjera en el país, irrelevante hasta el inicio de este proceso de reformas.

Desde el punto de vista de la empresa extranjera que desea introducirse en el mercado japonés, todo este proceso de transformación puede ser visto como una oportunidad.

La occidentalización de los patrones de consumo y el elevado poder adquisitivo de los japoneses abre numerosas posibilidades en sectores como la alimentación, bienes de lujo o las prendas de vestir, entre otros. También en determinados sectores industriales, como puede ser el de partes de automóvil, proceso de transformación éste que posibilita la entrada de compañías extranjeras. Mientras que años atrás la posibilidad de suministrar componentes a los grandes fabricantes nipones de automóviles era muy reducida, al tener éstos ya decidido de antemano al suministrador entre las empresas del grupo o *keiretsu*, actualmente las compañías extranjeras ya suministran a fabricantes japoneses.

Corea del Sur también ha sido uno de los países con un mayor dinamismo económico en las últimas décadas, liderado por los grandes *chaebol*es. Estas corporaciones, entre las que destacan Hyundai, Samsung, Daewoo y Lucky

Goldstar (LG), fueron las principales artífices del desarrollo económico coreano a partir de los años sesenta. Este desarrollo se vio seriamente truncado por la crisis financiera del año 1997, que además de a Corea afectó gravemente a Tailandia, Malasia, Indonesia y Filipinas. El año 1998 fue catastrófico para la economía coreana; las tasas de paro sufrieron aumentos espectaculares y la economía del país se contrajo de forma alarmante. Así, el país tuvo un crecimiento negativo del 6,6% en 1998.

Sin embargo, la salida de la crisis ha sido relativamente rápida (en 1999 el país creció un 10,2% y en el 2000 un 9,2%), y tras la completa devolución en el año 2001 de los préstamos obtenidos del Fondo Monetario Internacional para la recuperación del país, éste ha vuelto a reencontrar la senda del crecimiento.

Este país también inició a raíz de la crisis un importante sistema de reformas, encaminadas a facilitar la inversión extranjera en el país, mejorar el sistema laboral y limitar el intervencionismo estatal en la economía. Corea del Sur deberá, en los próximos años, plantear determinados cambios en su estructura económica para dotar de un mayor peso a las pymes en el desarrollo del país. Asimismo, el incierto futuro en las relaciones con Corea del Norte marcará sin duda el futuro económico de los vecinos del sur.

Desde el punto de vista de la empresa occidental, Corea presenta también un innegable interés como mercado. Por una parte, tal y como ocurre en el caso de Japón, también sus habitantes están occidentalizando sus patrones de consumo; por otra, determinados sectores en los que el país tiene un potencial de consumo elevado (tecnologías de la información, telecomunicaciones o tecnologías medioambientales, entre otros) pueden deparar buenas oportunidades de negocio para compañías extranjeras.

Con respecto al punto de vista de la empresa española, debemos decir que su presencia en estos mercados es todavía muy reducida, tal y como analizaremos en cada uno de los tres países. A la innegable dificultad que estos países presentan por razones culturales e idiomáticas, hay que sumar la falta de expertos de la que España adolece para la conquista de estos mercados y el reducido esfuerzo realizado para disponer de una mayor presencia en la zona.

Existen loables excepciones a este hecho, entre las que cabe destacar a aquellas pymes que con recursos limitados han abordado proyectos en la zona con desigual fortuna. Sin embargo, nuestras grandes empresas han preferido

concentrar sus esfuerzos en otras áreas geográficas, en especial en Latinoamérica, en detrimento de Asia oriental.

También desde la Administración española se han realizado notables esfuerzos para incrementar la presencia española en Asia, entre los que cabe destacar el Plan marco Asia Pacífico, que coordina toda una serie de acciones encaminadas a este objetivo.

Equiparar nuestra presencia en Asia oriental a la de los principales países europeos representa, además de un objetivo, una necesidad, que de forma progresiva debería llevarse a cabo si no deseamos convertir el reto y la oportunidad en una pérdida de poder competitivo ante otros países que ya disponen de una amplia presencia en la zona.

En esta obra se pretende, de una forma práctica y concisa, realizar una aproximación a diversos aspectos relacionados con los negocios en Asia oriental, abarcando desde la estructura empresarial hasta los rasgos fundamentales de la negociación y protocolo en los países analizados. También se hace hincapié en los mecanismos legales para la constitución de empresas en los mismos, así como en el estado actual de las relaciones bilaterales con España.

La extensión de la materia tratada no permite realizar un estudio exhaustivo de los aspectos antes mencionados, especialmente teniendo en cuenta el elevado número de variables que hay que tener en cuenta en función del sector y los recursos económicos y humanos que cada empresa pueda destinar al desarrollo de una estrategia corporativa para uno o varios de los países objeto de este libro.

Los principales objetivos que tiene esta obra son los siguientes:

- Comprender la estructura empresarial en los países de Asia oriental (China, Taiwan, Japón y Corea del Sur).
- Analizar los elementos que intervienen en las negociaciones con países de Asia oriental.
- Analizar el protocolo de negocios existente en los países de Asia oriental.
- Conocer los mecanismos legales que son necesarios para constituir empresas en los países de Asia oriental.
- Analizar el estado de las relaciones bilaterales entre España y China, Japón y Corea del Sur.
- Presentar las diferentes alternativas de establecimiento de empresas en los países de Asia oriental.

Capítulo I

Empresa y negocios en China

La cultura de los negocios en el mundo chino

Pronto se cumplirán veinticinco años desde que China inició su particular proceso de apertura económica. Al contrario que en el caso de la Unión Soviética, este proceso ha sido gradual y ha provocado una transformación en el país que probablemente muy pocos podían imaginar hace un cuarto de siglo.

Actualmente, gran parte de los mecanismos que regulan las principales economías de mercado funcionan ya en China, de forma que algunos instrumentos como pueden ser la fijación de precios o la planificación centralizada han quedado atrás para dar lugar a una de las economías más dinámicas del planeta, inmersa en un proceso de liberalización y reformas que para muchos no tiene vuelta atrás.

Es en este contexto donde las empresas extranjeras han realizado una decidida apuesta por China, que según numerosos expertos podría convertirse en la gran fábrica mundial en los próximos años.

Sin embargo, China es todavía un país difícil, donde hacer negocios implica una necesaria adaptación a un sistema diferente al que existe en Occidente, tanto por lo que respecta al marco regulatorio como en lo referente a las prácticas que habitualmente emplean las empresas y el Gobierno del país.

En este capítulo se recogen algunas de las claves que marcan el particular contexto de los negocios en este país, de forma que permitan al lector comprender las principales diferencias existentes respecto a Occidente.

1. Economía y empresa en China

En este apartado se analizará la evolución del sistema económico y empresarial en China, desde el inicio de la Revolución Comunista en el año 1949 hasta

la era post-OMC, que ha marcado un importante cambio en el desarrollo económico del país.

En todo este periodo, y de manera especial en las últimas dos décadas desde el inicio de las reformas y la apertura al exterior, China ha conseguido remarcables progresos con altas y sostenidas cotas de crecimiento, cercanas al 10% durante la década de los ochenta y noventa.

Tabla 1.1. Crecimiento del PIB chino

Años	1981-5	1986-90	1991-95	1996-2000
Porcentaje	10,7	7,9	12,0	8,3

Fuente: National Bureau of Statistics

Sin embargo, el proceso de transformación de la empresa pública en China (SOE), necesario por la creciente liberalización de su economía y la competencia de las compañías extranjeras, no está ni mucho menos terminado, por lo que la reestructuración de las SOE sigue siendo una de las principales prioridades del Gobierno chino en la actualidad.

Al contrario de lo que ha sucedido en otros países, China ha acometido el proceso de transición de una economía planificada a una economía de mercado de forma gradual, por lo que la aproximación a las reformas ha sido en muchos casos parcial e incluso experimental.

1.1. Mao y la reforma de la empresa en China entre 1949 y 1978

La Revolución Comunista significó el inicio de una etapa de centralización en las decisiones referentes a política económica y social. Así, la política económica que el Partido Comunista Chino implantó desde 1949 hasta 1976 se caracteriza por los siguientes principios: la colectivización de la tierra, la nacionalización de las principales industrias y la limitación a la entrada de empresas y capital externo.

El Partido Comunista Chino lanzó su primer plan quinquenal en el año 1953, centralizando toda la planificación económica y el desarrollo industrial. Durante este periodo de gran influencia soviética, se incentivó el desarrollo de la industria pesada necesaria para el desarrollo económico del país, y sectores como la me-

talurgia o la maquinaria pesada experimentaron un rápido auge. Se pretendía además que los beneficios del sector agrícola financiaran el desarrollo industrial. Hacia el año 1956, un 70% de las empresas industriales eran públicas y el resto tenía capital público y privado.

En el año 1958, tras abortar el segundo plan quinquenal¹ previsto, el Gobierno de Mao lanzó en su lugar un plan de industrialización y desarrollo agrícola denominado *Gran Salto Adelante*.²

Durante esta época se intentó aumentar a la vez la productividad en el sector agrícola e industrial (sobre todo la producción de acero) de forma drástica. Sin embargo, el plan fue un fracaso debido a las perspectivas poco realistas y demasiado ambiciosas que en un principio se plantearon, a las malas cosechas que el sector agrícola sufrió en los años 1959 y 60, y a la falta de coordinación y recursos de capital para incentivar a la vez agricultura e industria.

Los primeros años de la revolución cultural (1966-1968) tampoco fueron positivos para la industria china, debido a una reducción en la producción, falta de materias primas y la condena de numerosos científicos, administradores e ingenieros, que fueron en muchos casos encarcelados o enviados a zonas rurales.

A partir del año 1970, se fue reestableciendo de forma gradual el equilibrio en la economía del país, mediante la recuperación de la inversión pública para la corrección de las desigualdades entre diferentes industrias, y también por medio de la firma de contratos con empresas extranjeras para la construcción de plantas industriales en sectores como el químico, refinería de petróleo o acero.

1.2. La evolución del sistema económico desde 1978 hasta la OMC

La muerte de Mao en 1976 inicia un periodo de reforma económica caracterizado por la progresiva introducción de elementos de una economía de mercado, reduciendo por consiguiente el intervencionismo estatal. La política económi-

1. El segundo plan quinquenal se abortó por la renuncia al modelo soviético, si bien posteriormente los planes quinquenales se han convertido en importantes instrumentos de planificación económica.

2. El periodo conocido como el *Gran Salto Adelante* acabó siendo un gran desastre con la pérdida de millones de vidas humanas por la hambruna.

ca de Deng Xiaoping se caracterizó por la puesta en marcha de la estrategia de reformas denominada *las cuatro modernizaciones*, que englobaba la agricultura, industria, defensa y ciencia y tecnología. En el XI Comité del Partido Comunista en 1978, se tomó la decisión de iniciar políticas de reforma y apertura al exterior.

A modo de primer paso, las reformas se dirigieron en una primera época al sector agrícola, y se inició en 1979 un proceso de reconocimiento de los derechos de explotación sobre tierras que terminó con el colectivismo existente hasta la fecha. Si bien el Estado seguía siendo el propietario de las tierras, los contratos de arrendamiento se fueron alargando, hasta alcanzar los 15 años en 1984. De este modo, aparecieron numerosas empresas familiares agrícolas con las que el Estado pactaba el precio de parte de la producción y dejaba vender el resto en el mercado.

Este proceso inició el denominado *sistema de la doble vía*, vigente en China desde el año 1983. Este sistema combinaba la política de fijación de precios por parte del Gobierno con mecanismos libres de fluctuación de los mismos según la oferta y la demanda. Por tanto, se trata de un claro exponente de una época de transición a una economía de mercado.

De forma progresiva, se fue reduciendo la política de intervención en la fijación de precios de los productos básicos por parte del Gobierno chino. Básicamente existían tres tipos de precios: los precios fijados por el Estado, los orientados por el Estado y los regulados por el mercado. Estos últimos fueron aumentando de forma constante. Así, el porcentaje de precios de bienes de consumo intervenidos cayó del 97% en 1979 hasta el 5% en 1999.

Por otra parte, en las zonas rurales a partir de la mitad de los ochenta aumenta el número de empresas rurales no agrícolas que ejercen una fuerte competencia sobre las empresas públicas. Estas empresas, denominadas *TVE*³ (*town village enterprises*), surgen como industrias de pequeña escala que suministran materiales de construcción, herramientas a la industria agrícola.

En los siguientes años se fomentó la introducción de tecnologías foráneas, el acceso al mercado de empresas extranjeras mediante la creación de empresas mixtas con socios locales y el desarrollo de nuevas estrategias de gestión más próximas a las compañías de países desarrollados.

3. Las TVE son empresas híbridas surgidas de alianzas entre empresarios privados y gobiernos locales.

Con el octavo plan quinquenal (1991-1995), el Gobierno incrementó la inversión en infraestructuras e industrias básicas, que contribuyeron al desarrollo de carreteras, aeropuertos, redes de comunicaciones, etc. Asimismo, se fomentó el comercio internacional, de forma que en 1994 China ya era la décima potencia comercial del mundo.

Deng Xiaoping falleció en el año 1997, después de cumplir su objetivo de cuadruplicar el PIB chino en 20 años, con una media de crecimiento del producto interior bruto cercana al 10% durante este periodo. La política económica de Jiang Zeming fue claramente continuista en el proceso de apertura al exterior y reformas. China resultó poco afectada por la crisis asiática del 97, al contrario que otros países de su entorno (en especial Tailandia, Malasia, Indonesia, Filipinas y Corea), demostrando así su estabilidad en el plano económico y su posición de liderazgo en la zona. Ni las exportaciones ni las inversiones extranjeras directas se resintieron en exceso por la crisis.

En 1997 tuvo lugar el XV congreso del Partido Comunista, en el que se estableció como una de las prioridades del Gobierno chino la necesidad de avanzar en el proceso de reforma de las empresas públicas. Asimismo, el 1 de julio de 1997 se establece el retorno de Hong Kong a la soberanía china, hecho que si bien desde el punto de vista político tiene innegables consecuencias, bajo el prisma económico no es más que la consolidación de una fusión que ya se había empezado a producir en los años ochenta. El último hito en la reciente historia de la economía china lo constituye su ingreso formal en la OMC el día 1 de noviembre del año 2001, hecho al cual el presente capítulo dedica un apartado entero. A finales del año 2002 se celebra el XVI Congreso del Partido Comunista, donde se produce el relevo generacional de Jiang Zeming a favor de Hu Jintao.

1.3. La reestructuración de la empresa pública

Entre los problemas que China ha tenido que afrontar en las dos últimas décadas para acelerar su desarrollo económico, destaca por su importancia y complejidad la reestructuración de las empresas públicas, fruto de la economía dirigida de los años cincuenta que imitó el modelo ruso en la creación de grandes empresas que servían las necesidades productivas del país según los objetivos marcados por el Gobierno central.

Así, las SOE⁴ eran a principios de los años cincuenta unidades productivas que reunían las siguientes características:

- No disponían de departamentos comerciales, ni tampoco de I+D, ya que no existía competencia que lo exigiera.
- Cumplían una importante función social, al proporcionar a los trabajadores empleo de por vida, cuidado médico, educación, y retiro.
- Estaban dirigidas por burócratas, directamente nombrados por el Gobierno chino, quien también concedía directamente a las empresas públicas la financiación necesaria para el desarrollo de su actividad.

Con esta estructura, resultaba evidente que las SOE no podrían sobrevivir en una economía que cada vez se orientaba más a criterios de mercado, por lo que a partir del año 1979 se introdujeron en distintas fases reformas encaminadas al aumento de la competitividad de las empresas públicas.

En la primera de estas fases (de 1979 a 1983) se introdujo un *sistema de descentralización* en el que se disminuía el control del Estado y se concedía una mayor autonomía a los dirigentes de las empresas; asimismo, éstas empiezan a retener parte de los beneficios que generan, con el ánimo de incentivar su productividad.

No existían reglas concretas en lo referente al porcentaje de beneficios que cada SOE podía retener, por lo que cada compañía negociaba con la agencia gubernamental competente los ratios que podían retenerse.

A partir del año 1983, en una segunda fase de reformas, se empiezan a aplicar otros sistemas de incentivos, el más importante de los cuales es el “sistema de responsabilidad contractual”, por el que el salario de los directivos dependía de la consecución de determinados objetivos. Debemos destacar las siguientes características en el sistema:

- Establece un contrato entre el director de la SOE y su agencia gubernamental supervisora.
- Implica un alto riesgo para los directores, debido a que sus ganancias estaban directamente vinculadas a los beneficios de la empresa.
- Los directores disponen de una mayor libertad de gestión sobre la empresa, siempre que se cumplan los objetivos impuestos.

4. La empresa pública en China se conoce internacionalmente con las siglas SOE (*state owned enterprise*).

Así, las empresas públicas empezaron a tener libertad para despedir a los trabajadores en función de las necesidades de producción, siguiendo los criterios empleados en la empresa privada. Asimismo, a mediados de los ochenta la fuente principal de financiación de las empresas públicas pasó a ser el sector bancario en lugar del Gobierno.

Sin embargo, en la mayoría de los casos esta serie de medidas no dieron los frutos deseados, debido a que muchos directivos buscaron el beneficio a corto plazo para aumentar sus ganancias, sin consolidar la posición de las empresas y aumentando su deuda.

En una tercera fase, a partir del año 1993 se introduce otro paquete de reformas encaminadas a una introducción de mecanismos de gestión más modernos en las SOE, mediante la introducción de un sistema impositivo y contable unificado para todas las empresas.

Una última fase en las reformas de las SOE tuvo lugar durante el XV Congreso Nacional del Partido Comunista en el año 1997, en el que el Gobierno Central decidió implementar plenamente un sistema de participación de inversores no estatales y venta de numerosas SOE (sobre todo de mediano y pequeño tamaño) al sector privado.

En 1997, por lo tanto, se inició una nueva etapa en la que el Gobierno chino cambió su estrategia a favor de la diversificación de la propiedad de las empresas públicas. Así, en 1998 el primer ministro Zhu Ronji anunció que el Estado iba a conservar unas 2.000 empresas públicas en sectores estratégicos, mientras que el resto se iba a privatizar,⁵ liquidar o convertir en empresas mixtas.

Actualmente, el Gobierno está invitando a las empresas extranjeras a participar en determinadas empresas públicas, para intentar de ese modo promover las fusiones y adquisiciones en el sector público chino.

Por otra parte, en el año 2001 el Gobierno chino adoptó un esquema que permitía a las empresas poner parte de sus acciones en bolsa. Muchas SOE cotizan actualmente en bolsa.

La reforma de las empresas estatales es todavía un grave problema para el país.

Si bien la importancia de las empresas en la economía nacional ha disminuido considerablemente, los sucesivos programas de reformas serán de vital im-

5. El lema *zhuada, fangxiao*, que significa 'quedarse con las grandes y desprenderse de las pequeñas' refleja la intención del Gobierno chino de privatizar numerosas pymes.

portancia para el desarrollo de la economía china, pero tendrán sin duda que enfrentarse a los dos siguientes escollos:

- La carga financiera que las SOE significan para los bancos públicos. Tal y como hemos mencionado, los cuatro bancos públicos son los principales acreedores de las SOE, y actualmente el volumen de créditos de dudoso cobro que tienen que soportar es muy elevado. En estas circunstancias, será difícil que China pueda desarrollar un mercado financiero sano y sin deudas si la reforma de las SOE no se acomete adecuadamente.
- La influencia que pueden tener en el aumento del desempleo en el país. Una inadecuada reestructuración de las SOE puede llevar a despidos masivos sin que otros sectores puedan absorber esta mano de obra.

1.4. El papel de la empresa extranjera

Tras la política de apertura que se inició en China en el año 1978, una de las principales prioridades del Gobierno chino ha sido el fomento de la inversión extranjera en el país.

En la apertura de China a la empresa extranjera pueden establecerse los siguientes hitos.

- 1979: se permiten por primera vez las inversiones extranjeras en China bajo la fórmula de las *joint ventures*.
- 1980: el primer paso para conseguir una importante presencia extranjera fue la creación de cinco *Zonas Económicas Especiales*, en Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen y Hainan.

Las tres primeras se encuentran en la provincia de Guangdong (colindante con Hong Kong), mientras que Xiamen se encuentra en la provincia de Fujian, más cercana a Taiwan. Esta elección no fue casual, debido a que el principal motivo de la creación de estas zonas económicas especiales era atraer al país a empresas de Hong Kong y Taiwan para que deslocalizaran su industria y concentraran su producción en esta zona.

- 1984: debido al éxito obtenido por las zonas económicas especiales, el Gobierno chino impulsó la creación de otras zonas económicas especiales en catorce ciudades costeras.

El hecho de concentrar todas las zonas económicas especiales en zonas costeras podía ocasionar una considerable brecha económica con el interior, por lo que se decidió extender los privilegios a cinco provincias no costeras.

- 1986: el Gobierno chino permite el establecimiento de empresas 100% extranjeras, por lo que desaparece la necesidad de crear una *joint venture* con un socio local para poder operar en el país. Esto implica una mayor libertad de entrada para las empresas extranjeras, que pueden disponer del control absoluto de la entidad.
- 1988: se permite el establecimiento de *joint ventures* contractuales, que permiten el reparto de beneficios en proporción diferente a la aportación de las partes.
- 1995: el Gobierno chino publica el primer catálogo para la guía de las inversiones extranjeras, en el que se dividen los diferentes sectores en cuatro categorías: inversiones permitidas, prohibidas, restringidas y fomentadas. La publicación del catálogo establece la pauta que hay que seguir para la aprobación o no de inversiones extranjeras en el país.
- 2001: China entra en la OMC y esto implica la liberalización progresiva de numerosos sectores (sobre todo en servicios) que hasta la fecha permanecían vetados a las empresas extranjeras.

En el conjunto de las ventajas que el Gobierno chino y el país obtienen con la creciente presencia de empresas extranjeras, cabe destacar las siguientes:

- Estímulo de la economía doméstica por la introducción de la competencia y aceleración del proceso de desarrollo de la economía nacional.
- Creación de una base industrial con productos de más calidad y valor añadido que puedan desarrollar la industria exportadora del país.
- Introducción en el país de tecnologías foráneas más avanzadas y sistemas de gestión no conocidos hasta la fecha.
- Introducción en el país de divisas, que permiten inyectar capital en la economía y acumular un nivel de reservas elevado.

Por otra parte, entre las ventajas que las empresas extranjeras obtienen mediante la realización de inversiones en China, podemos destacar:

- Acceso a uno de los mercados de mayor potencial en un ámbito mundial, que ha mantenido tasas de crecimiento cercanas al 10% desde su apertura al exterior, y con un número de consumidores reales en crecimiento continuado.
- Acceso a mano de obra cuyos costes están aproximadamente entre diez y veinte veces por debajo de los de los países desarrollados, dependiendo de la zona donde se realice la inversión.
- Posibilidad de obtener privilegios y ventajas fiscales, de modo que hasta la actualidad las empresas extranjeras compiten con una cierta ventaja con respecto a las empresas chinas. Sin embargo, este aspecto va a cambiar en el futuro, tal y como explicaremos posteriormente.
- Posibilidad de participar en numerosos proyectos de infraestructura que el país está llevando a cabo como base para su adecuado desarrollo económico. Dentro de los proyectos futuros que van a necesitar de un desarrollo importante de infraestructuras, destaca por su relevancia la celebración de los Juegos Olímpicos de Pekín en el año 2008,⁶ o la celebración de la Exposición Universal en el año 2010.

2. Inversiones en China

2.1. Contexto general

Tal y como hemos avanzado en el anterior apartado, la inversión extranjera en China es uno de los principales motores de su economía, al aportar divisas, crear empleo y contribuir a la modernización del país incorporando nuevas tecnologías en el proceso productivo.

China fue en el año 2002 el primer destino mundial de inversión extranjera, y recibió un volumen de inversión cercano a los 53 billones de US\$.

6. Para los Juegos Olímpicos de Pekín, el Gobierno chino va a destinar más de 20.000 millones de US\$ a proyectos para el desarrollo de infraestructuras.

El aumento que las inversiones extranjeras han experimentado en este país contrasta con la disminución que a partir del año 2000 ha tenido lugar en la inversión directa en un ámbito mundial, debido fundamentalmente a la reducción en número y valor de las operaciones de fusión y adquisición que ha tenido lugar durante estos últimos tres años (2000-2003) en los países desarrollados.

Tabla 1.2. Inversión extranjera directa en China (billones de US\$). (Los valores desde el año 2003 hasta el 2007 son estimados.)

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
43,8	38,8	38,4	44,2	52,7	58,0	62,0	64,0	67,0	73,0

Fuente: Economist Intelligence Unit (EIU).

Según se puede observar en el cuadro anterior, el volumen de inversiones extranjeras en China seguirá en aumento durante los próximos años, debido principalmente al potencial del mercado interno en China y a los reducidos costes de mano de obra.

La inversiones extranjeras en China⁷ se han caracterizado hasta la fecha por los siguientes rasgos:

- Concentración en el sector manufacturero. Además de la competitividad de la mano de obra del país, las empresas extranjeras han tenido vetado su acceso a una gran parte de las inversiones en el sector servicios. Progresivamente, se está produciendo la deslocalización⁸ de fábricas en países del entorno de China, que comenzó por Hong Kong en los años ochenta y se está extendiendo a otros países y zonas (en especial Japón, Taiwan y Corea). Sin embargo, en los próximos años se espera un radical cambio en la distribución sectorial de la inversión extranjera, de modo que si bien la industria va a seguir recibiendo un gran volumen de inversión, el sector servicios va a experimentar comparativamente un auge mayor.

7. Para conocer datos detallados sobre la inversión extranjera en China, se recomienda consultar la página de web del Ministerio de Comercio chino: <http://english.mofcom.gov.cn>

8. En Japón, este fenómeno de deslocalización de la industria se denomina *kudoka*.

Tabla 1.3. Distribución sectorial de la inversión extranjera en China (año 2001).

	Valor	Porcentaje
Agricultura	899	2
Minería	811	2
Manufactura	30.907	66
Servicios	13.210	28
Otros	1.051	3
Total	46.878	100

Fuente: UNCTAD.

- Concentración en la zona costera. Las corporaciones extranjeras han concentrado sus inversiones en la zona costera, y en especial en Pekín, Guangdong, Guangxi, Fujian, Zhejiang, Jiangsu, Shandong, Hebei, Shanghai y Liaoning.

Si bien el Gobierno chino ha intentado incentivar las inversiones en el interior del país mediante incentivos fiscales a las empresas inversoras y programas como la estrategia de desarrollo de la zona oeste, lanzado en el año 2000, el deficiente desarrollo de las infraestructuras, la diferencia en los ingresos y la defragmentación del mercado han impedido un desarrollo paralelo al de las zonas costeras, donde se acumula la mayor parte de la riqueza.

Aun así, algunas corporaciones extranjeras, sobre todo en sectores más intensivos en mano de obra como puede ser el textil, están empezando a instalar fábricas en zonas del interior.

Tabla 1.4. Distribución geográfica del acumulado de inversión extranjera directa.

Región	Porcentaje
Este	86
Centro	9
Oeste	5

Fuente: UNCTAD.

Con respecto al origen de dichas inversiones, podemos observar en el siguiente cuadro que Hong Kong es el principal inversor en China, tanto en número de proyectos como en inversión contratada. Sin embargo, su papel como principal inversor en China está disminuyendo en los últimos años en favor de otros países: así, tanto EE.UU. como Japón, Corea, Taiwan y los países de la UE están aumentando considerablemente sus inversiones en territorio chino.

Tabla 1.5.

País/región	N proyectos	Porcentaje	Inversion contratada	Porcentaje
Hong Kong	10.845	31,74	2.520.183	30,45
EE.UU.	3.363	9,84	815.648	9,85
Paraísos fiscales	2.691	7,88	1.678.535	20,28
Corea	4.008	11,73	528.222	6,38
UE	1.486	4,35	450.693	5,45
Japón	2.745	8,03	529.804	6,4
Taiwan	4.853	14,2	674.084	8,14
Singapur	930	2,72	278.548	3,37

Fuente: Ministerio de Comercio. Unidad: US\$ 10.000.

2.2. Categorización de las inversiones en China

El Gobierno chino publicó por primera vez en el año 1995 el *Catálogo Industrial de Inversión Extranjera*, en el que las industrias aparecen divididas en cuatro categorías en función del interés estratégico que éstas tienen para el Gobierno chino. La vigente revisión del catálogo tuvo lugar en abril del año 2002, y los cambios introducidos son producto de la entrada de China en la OMC. En este catálogo aparecen las siguientes industrias (por omisión debemos entender que las categorías no listadas están permitidas):

1) Industrias incentivadas. De forma general, se trata de aquellas industrias que utilizan nuevas tecnologías o bien aquellas que promueven la protección

medioambiental y la conservación energética. Entran dentro de esta categoría los siguientes proyectos:

a) Inversiones en tecnologías agrícolas, energía, transporte y materias primas importantes.

b) Proyectos que utilicen avanzadas tecnologías que mejoren la calidad de los productos, la productividad de las empresas o produzcan equipos y materiales que no puedan ser producidos en China.

c) Proyectos que encajen en la demanda local, abran nuevos mercados o aumenten la competitividad internacional de los productos.

d) Inversiones en nuevas tecnologías que prevengan la contaminación ambiental y reduzcan el consumo energético o la utilización de materias primas.

e) Proyectos que ayuden al desarrollo de la zona central y oeste, siempre que estén de acuerdo con la política industrial de China.

f) Otros proyectos especificados por leyes y regulaciones administrativas.

2) Industrias restringidas. Se trata por regla general de industrias que China ha tenido que abrir a la inversión extranjera debido a su ascensión a la OMC, y también de aquellas industrias en las que China dispone ya de tecnología. Destacan las siguientes:

a) Proyectos tecnológicamente poco avanzados.

b) Proyectos que no conduzcan a un ahorro energético o a la mejora del medioambiente.⁹

c) Excavación de minerales sujetos a protección estatal.

d) Proyectos en industrias gradualmente liberalizadas por el Estado (telecomunicaciones o banca, por ejemplo).

e) Otros proyectos especificados en las leyes o regulaciones administrativas.

3) Industrias prohibidas. Se trata de industrias que, o bien permanecen monopolizadas por el Estado, o bien pueden causar daños al país. En concreto son las siguientes:

a) Proyectos que atenten contra la seguridad del Estado o el interés público.

9. El problema de la contaminación en China es cada vez más acuciante, y deriva en parte de la excesiva utilización del carbón como principal fuente energética.

b) Proyectos contaminantes, que dañen los recursos naturales o la salud de los ciudadanos.

c) Proyectos que utilizan grandes espacios de tierras cultivables y son negativos para la explotación de recursos agrarios.

d) Proyectos relativos a seguridad militar.

e) Proyectos relativos a la explotación de tecnologías desarrolladas en China.

f) Otros proyectos especificados en las leyes o regulaciones administrativas.

4) Industrias permitidas. Constituyen el resto no especificado en los anteriores apartados.

Estas categorías son la base para la aprobación de los proyectos de inversión en China, por lo que la inclusión de una inversión en una categoría u otra es de vital importancia a la hora del inicio de las operaciones en China por parte de una empresa 100% extranjera o una *joint venture* sinoextranjera.

2.3. Constitución de empresas en China

Las compañías extranjeras tienen diferentes opciones a la hora de establecerse en China, y la elección de una u otra dependerá de varios factores, entre los que cabe destacar la existencia o no de un socio local o el tipo de actividad que se desea desarrollar.

Las tres principales formas de inversión en China¹⁰ son las empresas de capital 100% extranjero, las *joint ventures* y las oficinas de representación. También existen otras fórmulas, como pueden ser las sociedades de *holding* o las sociedades por acciones, aunque son mucho menos empleadas.

2.3.1. Empresas de capital 100% extranjero (*wholly foreign owned enterprises*)

Las empresas de capital 100% extranjero son sociedades cuya responsabilidad está limitada y han sido establecidas bajo la ley china. Los accionistas son

10. El texto legislativo de estas fórmulas de inversión puede consultarse por Internet en la siguiente página web: <http://www.china.org.cn/english/>, en el apartado *Business*.

en este caso extranjeros, y por tanto no se requiere la existencia de un socio local. La ley que regula las empresas 100% de capital extranjero fue adoptada el 12 de abril de 1986.

En los últimos años las empresas de capital 100% extranjero se han convertido en el mecanismo más utilizado por las corporaciones extranjeras para establecerse en China.

Durante los seis primeros meses del año 2002, un 60% de las empresas extranjeras constituidas en China se hicieron mediante esta fórmula, cuya principal ventaja radica en no depender de un socio local y por tanto disponer del control del proyecto.

El capital social mínimo necesario para su constitución dependerá del lugar de establecimiento. En general, este vehículo es utilizado en empresas que establecen inversiones productivas en China. Por otra parte, de forma progresiva empiezan a permitirse empresas de capital 100% extranjero en el sector servicios (consultoría, venta al por menor, etc.).

Las empresas de capital totalmente extranjero deberán someterse a la aprobación del Gobierno chino, dependiendo la agencia gubernamental que deba decidir dicha aprobación del importe total de la inversión que hay que realizar.

2.3.2. Empresas conjuntas (*joint ventures*)

Las *joint ventures* fueron la forma más común de acceso al mercado chino para las compañías foráneas durante la década de los ochenta y parte de los noventa. Las ventajas que este tipo de sociedad ofrece al socio local y al socio extranjero son diferentes:

- El *socio local* podrá asegurar su viabilidad a largo plazo, debido a que por regla general el socio extranjero dispondrá de tecnologías más avanzadas, y además podrá asegurar ventas en terceros mercados en caso de que la *joint venture* tenga por objeto la exportación de parte de la producción. También podrá aplicar nuevas técnicas de marketing y de gestión de la empresa aplicadas en su país de origen, que pueden ser provechosas para el mercado chino.

- El *socio extranjero* podrá disponer de la infraestructura (personal, instalaciones) de la que ya dispone el socio local, y además sacar provecho de los contactos, la red de distribución y el conocimiento del mercado e imagen de marca que de otro modo tendría que crear desde cero. Por tanto, el proyecto podrá ponerse en marcha con más claridad y ahorro de gastos.

Sin embargo, también han existido numerosos casos de notoria incompatibilidad entre los socios, o bien de dificultades debido a la usurpación de tecnología o creación de terceras compañías rivales.

Para el establecimiento de *joint ventures* en China existen dos fórmulas: las *joint ventures* cooperativas y *joint ventures* de capital.

Joint ventures cooperativas: son compañías establecidas conjuntamente por inversores locales y extranjeros, que se distinguen por la existencia de un contrato entre las partes, que define la operativa de la relación. Así, las contribuciones de las partes, la distribución de los beneficios, el calendario de pagos y otros aspectos serán definidos en el acuerdo constitutivo.

La aportaciones de las partes podrán ser en capital, tecnología, derechos de uso del terreno, etc. Por otra parte, la responsabilidad en este tipo de sociedades será limitada.

Las *joint ventures* cooperativas¹¹ son en la actualidad una forma minoritaria de inversión en China, si bien en determinadas ocasiones pueden resolver situaciones no contempladas en los otros tipos de inversión. Al igual que en los otros casos, requieren la aprobación de las autoridades chinas competentes, previa sujeción del plan de viabilidad y propuesta de proyecto.

En cuanto a las *joint ventures* de capital mixto, al igual que en el caso anterior, se trata de compañías establecidas conjuntamente entre inversores locales y extranjeros, pero tienen la peculiaridad de que el reparto de beneficios, pérdidas y riesgos entre la parte china y la parte extranjera es proporcional a la aportación de las partes.

Cualquiera de las partes en la *joint venture* de capital mixto¹² puede aportar inversión en forma de capital, edificios, maquinaria u otros equipos o tecnolo-

11. La ley que permite su establecimiento fue aprobada el 13 de abril de 1988.

12. Las *joint ventures* de capital mixto fueron el primer vehículo permitido por el Gobierno chino para el establecimiento de corporaciones foráneas, y la ley reguladora de esta fórmula de inversión data del 1 de julio de 1979.

gía. Se trata en todo caso de sociedades de responsabilidad limitada, y el socio extranjero deberá aportar como mínimo un 25% del capital.

En cuanto al gobierno de la sociedad, corresponde a los socios la elección del consejo de administración, que al menos deberá estar formado por tres miembros y ser proporcional a la aportación de las partes. Para su constitución se requiere la firma de un contrato de empresa mixta entre las partes, que deberá ser aprobado por el Gobierno chino.

2.3.3. Oficinas de representación

Las oficinas de representación¹³ constituyen la forma más sencilla de presencia que una empresa extranjera puede tener en China. La característica principal de las oficinas de representación estriba en no tratarse de una entidad legal separada, sino de una extensión de la compañía extranjera. Por esta razón, la oficina de representación no puede concluir contratos ni realizar operaciones que reporten beneficios.

La oficina de representación puede realizar los siguientes tipos de operaciones: realizar estudios del mercado, facilitar el control de calidad, supervisar operaciones de compra, presentar los productos, etc.

Las oficinas de representación en China requieren aprobación, si bien este proceso de aprobación, establecimiento y registro es muy sencillo y se reduce a cumplir determinados requisitos, entre los que se encuentra la necesidad de que la compañía esté válidamente constituida en su país de origen por un periodo superior a un año, y la sumisión de la documentación requerida (detalles de la compañía, referencias del banco y contrato de arrendamiento de la oficina entre otros).

Las oficinas de representación en China están sometidas al pago de impuestos (*business tax* y *foreign enterprise tax*). El tipo de interés aproximado para aplicar es del 9-10% de los gastos declarados. En determinados casos, puede solicitarse la exención del pago de impuestos.

El pago de impuestos se basa en el entendimiento por parte del Gobierno de que la Oficina de Representación genera beneficios a la empresa matriz.

13. Más de la mitad de las empresas españolas con presencia en China han escogido esta fórmula. En Japón las oficinas de representación no requieren ni aprobación gubernamental ni pago de impuestos.

2.3.4. Otras fórmulas de inversión

a) Sociedades de *holding*

Desde 1995, en China se permite el establecimiento de sociedades de *holding* por parte de empresas extranjeras, aunque las condiciones son bastante estrictas:

- Un mínimo de activos en el país de 400 millones de US\$, y haber establecido empresas extranjeras con un mínimo de capital registrado de 10 millones de US\$ y con al menos tres proyectos aprobados.
- Haber constituido al menos diez empresas en China con proyectos de infraestructura o producción con un capital registrado de más de 30 millones de US\$.

b) Sociedades por acciones con capital extranjero

Su principal característica radica en su establecimiento mediante acciones. El accionista extranjero deberá representar al menos el 25% del capital. Este sistema se articula como uno de los vehículos posibles para la privatización de las SOE.

c) Los contratos de ensamblaje y proceso

Si bien no constituyen una forma de inversión propiamente dicha, sí que merecen especial atención por su importancia los contratos de ensamblaje y proceso. Mediante este tipo de contrato, las empresas extranjeras pueden obtener las ventajas para fabricar en China sin tener que hacer frente a los elevados costes que tiene establecer una empresa, comprar los terrenos, maquinaria, etc. Esta fórmula es especialmente popular en el sur de China, y concretamente en Guangdong.

Generalmente, la compañía extranjera suministra las materias primas y otros componentes, mientras que la parte china suministra la planta y la mano de obra. El ensamblaje lo realiza la parte china de acuerdo con las instrucciones de la parte extranjera. Numerosas empresas del sector textil están utilizando esta fórmula, debido a los reducidos costes iniciales y a la flexibilidad introducida.

2.4. La elección entre *joint venture* o empresa de capital 100% extranjero

La elección de un socio o el inicio de operaciones en solitario en el mercado chino representa una de las decisiones que pueden conducir al éxito o fracaso de una inversión en este mercado. Tal y como podemos observar en la siguiente tabla, el proceso liberalizador que se ha llevado a cabo en China y la mayor facilidad del acceso al mercado hace que el crecimiento de empresas de capital totalmente extranjero sea en la actualidad superior al de empresas mixtas, hasta el punto de que el número de estas últimas ha doblado a las primeras.

Tabla 1.6. Forma de inversión según el tipo de empresa constituido.

Forma de inversión	Número de proyectos año 2002 (enero-noviembre)	
	Total	Cambio con respecto a 2001 (%)
Empresas de capital mixto	9.221	17,60
Empresas mixtas cooperativas	1.446	2,99
Empresas totalmente de capital extranjero	20.046	46,79

Fuente: Hong Kong Trade Development Council.

Sin embargo, antes de tomar una decisión al respecto, será necesario tener en cuenta una serie de parámetros, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Sector en el que se realiza la inversión. En determinados sectores, sobre todo en servicios –telecomunicaciones, por ejemplo– no se permite la creación de empresas 100% de capital extranjero, por lo que obligatoriamente se tendrá que recurrir a la creación de empresas mixtas.
- Objetivo de la inversión. En aquellos casos en los que el objetivo principal es la reexportación del total de la producción es más difícil que un socio local resulte de utilidad. Sin embargo, en aquellas inversiones en las que el objetivo principal es la venta en China su colaboración puede resultar de gran interés.
- Valoración de la aportación del socio. En muchas ocasiones suelen surgir divergencias en la valoración de activos del socio chino, debido a la dife-

rencia en criterios contables. Por tanto, es necesario poder realizar una evaluación económica de la aportación del socio local, cosa que no siempre es fácil.

2.5. Introducción al sistema impositivo

No podemos hablar de la existencia de un sistema impositivo desarrollado en el país. En numerosas ocasiones, los impuestos se solapan y para las empresas extranjeras resulta difícil establecer un esquema claro de qué impuestos deben abonar.

En la actualidad, el impuesto sobre sociedades para las empresas extranjeras y las locales suele diferir en la práctica. Así, el tipo oficial es del 33% (30% nacional y 3% local). Sin embargo, las empresas extranjeras suelen disfrutar de incentivos fiscales que difieren en relación con la zona donde se establecen, y que reducen el impuesto hasta el 15%.

Tabla 1.7.

Impuesto	Tipo
Sociedades (nacional)	30
Sociedades (local)	3
Ganancias de capital	33
Sucursales	33

Las primeras zonas económicas especiales fueron las de Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen y Hainan. A éstas se han ido sumando otras muchas, ya sea en el ámbito estatal o local.

También existe otro tipo de incentivo, como puede ser la exención de impuestos por un determinado número de años en caso de determinadas inversiones a largo plazo.

La reforma del sistema impositivo es una de las asignaturas pendientes del Gobierno chino tras su entrada en la OMC,¹⁴ por lo que éste ya ha anunciado que está trabajando en un impuesto sobre sociedades único. Es, por tanto, previsible que el actual sistema pueda cambiar a corto plazo.

2.6. Introducción a la contratación de recursos humanos

Existen cuatro categorías de empleados que las empresas extranjeras suelen tener en cuenta a la hora de contratar personal¹⁵ para implementar un proyecto en China.

1) Expatriados. Suele ser bastante común que las empresas extranjeras envíen a expatriados de la propia compañía, sobre todo en el caso de inversiones de cierto volumen, y en puestos de gran responsabilidad como pueden ser la dirección general o la financiera. Los principales problemas que presenta el envío de expatriados son la falta de conocimiento del idioma y la cultura, con el consiguiente peligro de falta de adaptación al entorno, y los altos costes derivados del sueldo y otras compensaciones.

Esto es debido a que una gran parte de los expatriados suelen vivir en determinadas zonas y enviar a sus hijos a colegios extranjeros.

2) Chinos que viven en el extranjero. En numerosos países existen chinos que han estado viviendo durante largo tiempo en otros países; en ocasiones, sin embargo, no están familiarizados con las circunstancias actuales de China, debido a los enormes cambios que el país experimenta en cortos periodos de tiempo.

3) Chinos que estudian en el extranjero. En el pasado, un gran número de chinos que estudiaban en el extranjero no volvían posteriormente. Sin embargo, esta tendencia está cambiando de forma gradual debido a las excelentes oportunidades laborales que China presenta para ejecutivos y profesionales formados en el extranjero, y también por los incentivos que el Gobierno proporciona para

14. El principio de trato nacional introducido tras la entrada de China en la OMC prohíbe la existencia de desigualdades entre empresas extranjeras y locales.

15. Una adecuada política de recursos humanos en un país como China constituye sin duda una de las principales claves del éxito de una inversión extranjera en el país.

fomentar su retorno al país. La principal ventaja de este colectivo radica en el hecho de su familiarización con las costumbres locales y occidentales.

4) Personal local. Suele constituir la principal fuente de suministro de personal para las empresas locales. Debido a esto, suele haber una diferencia sustancial de sueldo con los expatriados, numerosas empresas están reduciendo el número de éstos sustituyéndolos por personal local.

En cuanto a los *salarios*, están experimentando un aumento sustancial en los últimos años especialmente en las ciudades más desarrolladas, debido sobre todo a la falta de personal cualificado y de gestores, que motiva frecuentes oportunidades para los buenos profesionales¹⁶ en empresas extranjeras dispuestas a pagar buenos sueldos. En la mayoría de los casos, las empresas extranjeras ofrecen sueldos mucho mejores que las empresas chinas o las SOE, razón por la que los chinos suelen preferir a las primeras a la hora de iniciarse en el mundo laboral o bien cambiar de trabajo.

En referencia a los impuestos sobre la renta, los tipos impositivos varían del 5 al 45% en proporción a los ingresos, según la tabla 1.8.

Tabla 1.8.

Ingresos sujetos a impuesto	Tipo impositivo
Menos de 500 RMB	5%
De 500 a 2.000	10%
De 2.001 a 5.000	15%
De 5.001 a 20.000	20%
De 20.000 a 40.000	25%
De 40.000 a 60.000	30%
De 60.000 a 80.000	35%
De 80.000 a 100.000	40%
Más de 100.000	45%

Fuente: Ley de Impuesto sobre la Renta.

16. Los costes de un buen profesional en Shanghai o Pekín pueden ser equiparables a los existentes en España.

En relación con el tema del *seguro médico*,¹⁷ no podemos hablar de un sistema de seguro médico unificado en China, tal y como es habitual en Occidente. Así, cada una de las ciudades dispone de su propio sistema, en el que la contribución del trabajador y de la empresa es diferente. Las contribuciones del trabajador pueden oscilar entre un 1% y un 5%, mientras que las de la empresa pueden hacerlo entre un 3% y un 12%.

En cuanto a las *pensiones*, al igual que lo que hemos podido observar para el seguro médico, las políticas de pensiones y porcentajes de contribución de la empresa y del empleado varían según las ciudades. Uno de los principales retos a los que se enfrenta el Gobierno chino es la creación de un sistema de seguridad social eficaz y unificado.

Esta tarea es difícil y delicada, debido a que la política del hijo único que el Gobierno chino ha llevado a cabo durante muchos años, si bien regula el crecimiento de la población por un lado, contribuye al envejecimiento de la misma por otro. También debemos tener en cuenta que la delicada situación económica de numerosas SOE dificulta el pago de las pensiones a los trabajadores jubilados de estas empresas.

3. Marketing y distribución en China

China constituye uno de los focos de atención más interesantes en un ámbito mundial para todas aquellas empresas que buscan nuevos mercados en los que introducir sus productos. El consumo privado en China aumenta en proporción más o menos directa a su desarrollo económico, y se espera que a partir del año 2005 el crecimiento del consumo sea igual o superior al 10%, entre otras causas debido a la plena aplicación de las rebajas arancelarias programadas como consecuencia de la entrada de China en la OMC, al aumento de la renta (que supone el consumo de más productos que no son de primera necesidad), y a la progresiva occidentalización en los hábitos de consumo de su población.

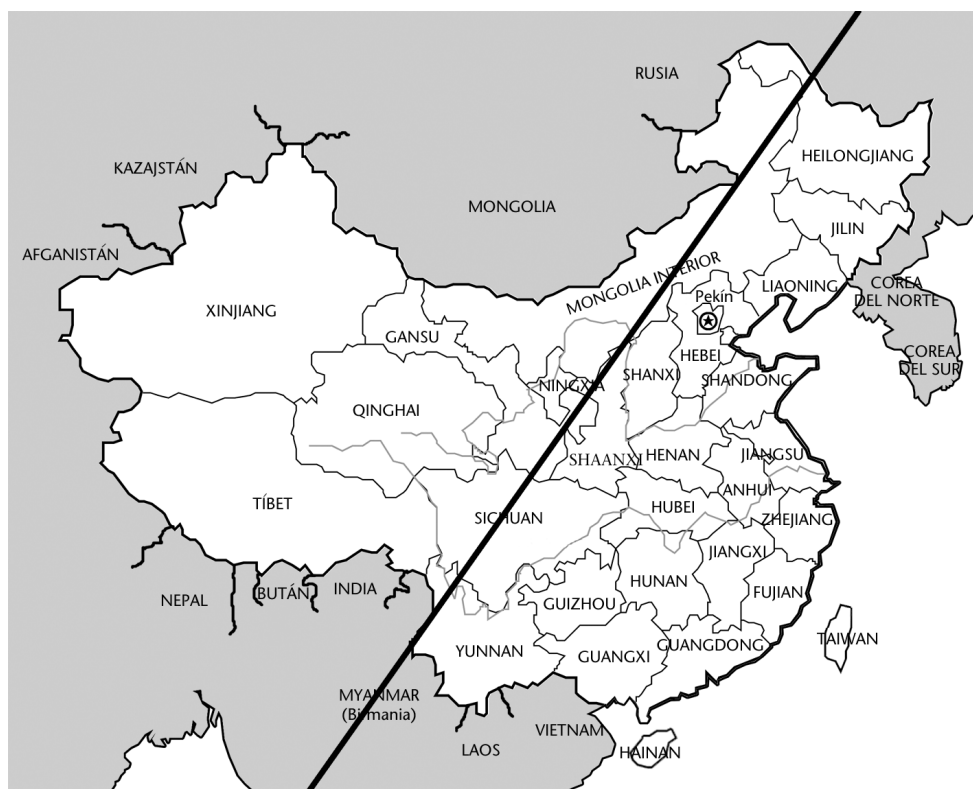
Sin embargo, a la hora de establecer una estrategia de marketing de un determinado producto para el mercado chino, deberán tenerse en cuenta una serie de factores particulares de este mercado.

17. La adecuada protección de los trabajadores constituye una de las asignaturas pendientes del Gobierno chino.

3.1. La importancia del factor geográfico

China no es un mercado único y unitario, por lo que resulta difícil establecer una única estrategia de marketing que sea aplicable a todo el territorio. Por un lado, la zona costera del este concentra la mayor parte de la riqueza del país, mientras que la zona del interior se encuentra mucho menos desarrollada y sus habitantes tienen menor poder adquisitivo. Así, la renta per capita en China supera ligeramente los 1.000 US\$, mientras que en Shanghai es de unos 4.500 US\$.

Figura 1.1.



También el crecimiento del poder adquisitivo en las zonas rurales es inferior al de las zonas costeras, y así en el año 2001 los ciudadanos de la costa vieron incrementados sus ingresos en un 8,5%, mientras que los del interior sólo lo hicieron en un 4,2%. Si bien en términos occidentales este porcentaje puede

parecer elevado, no cabe duda de que la diferencia entre ambas zonas, lejos de corregirse, está aumentando.

Las empresas que deciden distribuir idénticos productos, y con la misma marca en las zonas costeras y en el interior, tienen que reducir drásticamente los precios para llegar a los potenciales consumidores de las zonas más rurales, debido precisamente a la diferencia en los ingresos. Por esta razón, muchas multinacionales han concentrado sus esfuerzos de marketing sólo en las grandes ciudades costeras.

Tabla 1.9. Condiciones de vida en las principales ciudades (año 2001).
Ingresos y gastos mensuales medios.

Región	Ingresos per capita (Yuan)	Gastos per capita (Yuan)
Pekín	1.061,39	774,95
Tianjin	734,33	489,58
Dalian	670,63	554,89
Changchun	633,01	410,61
Harbin	552,66	414,32
Shanghai	1.115,54	717,62
Nanjing	782,37	607,94
Hangzhou	942,56	737,96
Ningbo	1084,63	626,24
Hefei	570,18	474,56
Fuzhou	668,70	581,22
Xiamen	901,09	689,21
Nanchang	502,74	359,81
Jinan	800,89	503,75
Qingdao	729,53	531,23
Zhengzhou	696,35	475,17
Wuhan	669,39	536,19
Changsha	622,84	547,98

Región	Ingresos per capita (Yuan)	Gastos per capita (Yuan)
Guangzhou	1.252,88	890,88
Shenzhen	1.652,93	1.556,45
Nanning	667,60	505,16
Haikou	701,93	544,14
Chengdu	581,96	459,62
Chongqing	679,08	547,68
Guiyang	555,67	472,37
Xi'an	549,06	427,19
Lanzhou	523,32	400,51
Xining	532,41	354,45
Yinchuan	550,72	417,81
Urumqi	629,55	525,02

Fuente: National Bureau of Statistics.

3.2. Distribución

El sistema de distribución está fragmentado y resulta poco efectivo, en parte porque se trata de un sector en el que las empresas extranjeras tenían vetado el acceso. El país tiene una extensión de 5.000 km de este a oeste, y de 4.000 de norte a sur y, por lo tanto, es muy común que los fabricantes establezcan distintos canales de distribución para llegar al consumidor final. El ingreso de China en la OMC eliminará las restricciones a la distribución interna en el año 2005, por lo que cabe esperar que la entrada de competencia extranjera en el sector mejore la eficiencia del mismo. A este aspecto nos referiremos posteriormente.

Es necesario tener en cuenta las diferencias en la cultura, idioma y hábitos alimentarios dada la variedad étnica propia del país. La coexistencia de más de 55 minorías étnicas, más de 200 lenguas y distintos tipos de gastronomía complica enormemente el marketing de cualquier tipo de producto en China, debido principalmente a la falta de unidad de criterios a la hora de identificar

al potencial usuario en caso de que se quiera comercializar un determinado producto en diferentes provincias.

3.3. Publicidad

Al igual que en el caso de la distribución, el mercado de agentes y medios de publicidad está fragmentado debido a la existencia de más de 3.000 canales de televisión, 2.000 periódicos y 7.000 revistas. Asimismo, el número de agencias de publicidad es muy elevado, por lo que existe una gran competencia.

Existe un cierto grado de control¹⁸ por parte del Gobierno sobre la actividad publicitaria en medios de comunicación, y según se establece en la Ley de Publicidad, no se permite la publicidad comparativa ni el uso de superlativos (del tipo “el núm. 1”, o “el más vendido”) a no ser que pueda probarse documentalmente. Por otra parte, la publicidad deberá ser revisada por la Administración Industrial y Comercial del Estado antes de emitirse en los medios.

La *televisión* es el medio más utilizado para la promoción comercial en China. Los únicos canales que llegan a todo el país son los de la CCTV (China Central Televisión) y, por tanto, es el medio utilizado para aquellas campañas cuyo objetivo es cubrir todo el país. Las compañías que más utilizan este medio son las chinas. Las principales ciudades tienen también sus propias televisiones, lo cual resulta un buen medio para campañas más localizadas.

El sistema que regula la *radio* es muy parecido al de la televisión: existe una emisora central (CPBS o Central People's Broadcast Station) y emisoras locales y provinciales.

En cuanto a la *prensa escrita*, en China existen más de dos mil periódicos que pueden clasificarse en nacionales de edición diaria, locales de edición diaria, profesionales, diarios de fin de semana, etc. Los periódicos nacionales de edición diaria reproducen noticias directamente de la agencia Xinhua y tienen carácter más institucional. La publicidad en los periódicos es un sector que está experimentando un rápido crecimiento, sobre todo para los medios locales.

18. El grado de control depende en muchos casos de la región, por lo que no existen criterios unificados.

Las revistas, aunque con un número elevado, en términos publicitarios tienen una importancia escasa.

3.3.1. Agencias de publicidad

Acaparan más del 50% del gasto en publicidad del país. En China, más de la mitad de los ingresos de las agencias de publicidad corresponden a agencias públicas. Sin embargo, en los últimos años un gran número de empresas privadas y multinacionales del sector están cobrando una importancia relevante en China.

Tabla 1.10. Porcentaje de ingresos por publicidad de los diferentes medios.

Medio	Televisión	Radio	Periódico	Revistas	Agencias public.
Porcentaje	22,57	2,23	19,84	1,49	53,87

Fuente: China Association of Internacional Trade.

3.3.2. Promoción de la marca en China

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas extranjeras, sobre todo en aquellos casos en los que se ha constituido una empresa mixta con un socio local para la producción y distribución de un producto en China, es la “marca” que se utilizará para la comercialización del mismo en el mercado.

Tradicionalmente, las marcas extranjeras en China eran sinónimo de una mayor calidad y reputación en los productos que las marcas chinas. Hay sectores, como puede ser la cosmética, el automóvil o la alta tecnología, en los que esta percepción sigue existiendo. Sin embargo, en sectores como la línea blanca de electrodomésticos o la fabricación de ordenadores, marcas locales como pueden ser Changhong (electrodomésticos), Hai’er¹⁹ (electrodomésticos) o Legend (ordenadores) disponen de una cuota de mercado superior y reputación similar a sus competidores extranjeros.

19. La empresa Hai’er es hoy en día uno de los mayores fabricantes mundiales de electrodomésticos de línea blanca.

Para la comercialización de un producto en el mercado chino, existen cuatro posibilidades en relación con el tema de la marca:²⁰

- 1) Utilización de la marca del socio chino.
- 2) Utilización de la marca de la empresa extranjera.
- 3) Utilización de una nueva marca que combine elementos de ambas marcas.
- 4) Creación de una nueva marca sin relación con las anteriores.

Para la elección de una u otra alternativa, deberá tenerse en cuenta principalmente la imagen asociada a la marca del socio chino, en términos de calidad y reconocimiento.

En caso de elección de la marca extranjera, se deberá establecer un equivalente chino mediante la utilización de caracteres chinos (*hanzi*). Los ideogramas representan ideas, por lo que según las combinaciones de ideogramas utilizadas, cambiará el significado de la marca.

Así, Coca-Cola adoptó en china el nombre de *Ke kou ke le* –literalmente ‘felicidad en la boca’–, mientras que Pepsi adoptó el nombre de *Bai shi ke le* –que literalmente significa ‘cien cosas divertidas’. Sin embargo, otras marcas (Sony, Phillips) decidieron no darle un significado especial a su marca en chino, y eligieron simplemente una aproximación fonética.

3.4. La venta al por menor

Antes de la entrada de China en la OMC, el sector de la venta al por menor en China estaba muy protegido mediante restricciones a la entrada de empresas extranjeras. Sin embargo, de acuerdo con el calendario impuesto, la liberalización en el sector será progresiva hasta el año 2007, cuando el sector de ventas al por menor y al por mayor quedará prácticamente abierto a competidores de todas partes del mundo.

Ya en la actualidad, la mayoría de los formatos de venta al por menor que conocemos en Occidente están siendo aplicados en China: franquicias, grandes

20. Es aconsejable elegir un nombre de marca fácil de leer y pronunciar, que no suponga implicaciones negativas en su ideograma.

cadenas, centros comerciales, tiendas de descuento, etc. También en este sector existe una gran fragmentación, y las ventas de las veinte cadenas de tiendas de venta de productos de consumo del país sólo suponen un 2,6% de las ventas totales al por menor.

Por lo general, existe una gran competencia debido a la excesiva producción de bienes de consumo en el país, que hace que los márgenes de operación sean bajos. Por esta razón, algunas empresas (sobre todo de Taiwan) han decidido no penetrar en las principales ciudades (más congestionadas) y abrir tiendas en ciudades de segundo nivel, donde la competencia es menor.

La presencia de empresas extranjeras en el sector es numerosa: un 70% de las cincuenta mayores cadenas de venta al por menor en un ámbito mundial tiene presencia en China, y entre éstas cabe destacar a Walmart, Carrefour (con veintiocho supermercados en el país), Metro, Cosco, etc. También algunas empresas españolas como Mango están expandiendo considerablemente sus operaciones en China con tiendas propias.

3.5. Análisis de algunos sectores de interés

3.5.1. Alimentación

Los hábitos de consumo de alimentos en China se han transformado rápidamente desde principios de los años noventa, debido a la proliferación de grandes cadenas de supermercados con una mayor diversidad de productos y a la penetración de grandes cadenas de comida rápida en el país. Los productos que han sido más tradicionales en la dieta china (arroz, verduras, cerdo) se ingieren en menor proporción que antaño en las grandes ciudades, mientras que productos occidentales (yogur, café, aceites vegetales, etc.) cobran importancia en los hábitos alimentarios del pueblo chino.

La comercialización de alimentos también ha sufrido una importante transformación, y existen en la actualidad diferentes vías para la comercialización de alimentos.

Hipermercados. Disponen de toda clase de productos, y generalmente pertenecen a grandes cadenas extranjeras (Carrefour).

Supermercados. Pertenecen a grandes cadenas locales (Lianhua, Hualian), y en algunos casos extranjeras. También disponen de toda clase de productos (congelados, frescos).

Grandes almacenes. Si bien venden también otro tipo de productos (ropa, aparatos eléctricos, etc.) generalmente disponen de una planta en la que comercializan productos congelados y empaquetados.

Convenience stores. Tiendas de reducido tamaño que funcionan bajo franquiciado y disponen de limitados productos empaquetados, bebidas y otros de primera necesidad. Muchos de ellos abren veinticuatro horas.

Tiendas de alimentación. Se trata de negocios familiares con una línea de productos básica.

Mercados abiertos. Ofrecen productos frescos (vegetales, carne, frutas, pescado).

3.5.2. Automóvil

Este sector está experimentando un crecimiento espectacular desde la entrada de China en la OMC, de forma que en los once primeros meses del año 2002 la producción de vehículos de todo tipo en China aumentó un 35% con respecto al año anterior, y se situó en torno a los 3 millones.

En el capítulo particular de turismos, las ventas fueron de 1,1 millón de unidades, superando en más de un 50% las cifras del año 2001.

Dentro de las razones de este aumento en el consumo de vehículos, cabe destacar la caída de los precios debido a la creciente competencia, la aparición de nuevos modelos por parte de un mayor número de fabricantes, el mejor acceso a créditos por parte de potenciales compradores y las campañas de promoción para la compra de vehículos que se están llevando a cabo desde el Gobierno chino.

El principal productor de vehículos en China es Volkswagen,²¹ con una cuota de mercado cercana al 40% entre sus dos *joint ventures*²² en Shanghai

21. VW está disminuyendo su cuota de mercado en China debido a la creciente competencia.

22. También algunas empresas españolas han establecido *joint ventures* con socios locales para el suministro de componentes.

y Changchun. También otros fabricantes (General Motors, Daimler-Chrysler, Honda o Peugeot-Citroen) fabrican modelos en *joint ventures* con empresas chinas de gran éxito.

Debido al aumento de la producción de vehículos en China, es cada vez mayor el número de suministradores de componentes para la automoción que se establece en el mercado chino, generalmente bajo la forma de *joint-ventures* con socios locales. La mayoría de las grandes empresas del sector (Bosch, Valeo, Delphi o Magneto Marelli) ya han establecido una o varias fábricas en China para el suministro de componentes.

La mayoría de las compañías extranjeras (salvo Honda) no han anunciado todavía planes para exportar sus vehículos fabricados en China, por lo que la producción se destina al mercado local.

3.5.3. Tecnologías de la información y telecomunicaciones

Tal y como detallamos en el apartado referido a la OMC, el sector de las telecomunicaciones sufrirá una importante transformación en los siguientes años, y permitirá la entrada de competidores extranjeros en un sector que hasta recientes fechas se había mantenido en régimen monopolístico. China es actualmente el mayor mercado de usuarios de telefonía móvil en un ámbito mundial con unos 150 millones de usuarios, y tanto el número de usuarios de telefonía móvil como fija aumentará de forma considerable en los próximos años.

Según datos de la China Network Information Centre, se calcula que en junio del 2002 se había alcanzado la cifra de 45 millones usuarios de Internet en China, lo cual representa tan sólo un 3,6% de la población total. Por tanto, se trata de un mercado que está todavía en su infancia, si bien el ritmo de crecimiento de usuarios es uno de los más altos del mundo.

Lo mismo podemos decir del comercio por Internet, cuyo desarrollo tropieza con dos dificultades: la logística para el envío de productos al cliente, y los sistemas de pago en línea, que no han alcanzado la madurez necesaria.

Por otra parte, la industria del *software* es uno de los sectores de crecimiento estratégico en China declarados por el Gobierno en su plan quinquenal de 2001-2005. Sin embargo, existen una serie de retos que el país deberá

afrontar para el adecuado desarrollo de esta industria, y entre éstos destaca el de la *piratería*.²³

3.5.4. Industria farmacéutica

La industria farmacéutica en China creció de promedio un 16,6% entre los años 1978-2000, y se convirtió por tanto en uno de los mercados de más rápido crecimiento en todo el mundo. El principal mercado para productos farmacéuticos en China lo constituyen las ciudades costeras más desarrolladas, donde dominan los productos extranjeros.

El mercado de productos farmacéuticos en China se divide en tres: productos de medicina occidental²⁴ (68% del consumo total), medicina tradicional china (20% del consumo total) y suplementos para la dieta (12%).

Los fabricantes locales son en su mayoría pequeñas y medianas empresas, muchas de éstas en proceso de reestructuración a causa de la imposibilidad de competir con compañías extranjeras, debido a la falta de recursos para el desarrollo de nuevos productos y a la escasa capacidad de promoción de los mismos. Si bien todavía la cuota de mercado de los productores chinos es superior a la de los extranjeros (importaciones + fabricantes locales con capital extranjero), se espera que en breve la situación cambie.

Una de las principales peculiaridades del sector es el sistema de venta de medicamentos, que en su mayor parte se realiza mediante farmacias dentro de los propios hospitales. Este sistema se intentará eliminar en los próximos años independizando los hospitales de sus farmacias.

3.5.5. Máquina herramienta

Debido al vigoroso crecimiento de la industria en China, la importación y producción de máquina herramienta ha ido en aumento de forma constante, sobre todo a partir de la década de los años noventa.

23. El índice de piratería de *software* en China alcanza, según algunas fuentes, el 90%.

24. La medicina occidental, al contrario de lo que cabría esperar, domina el mercado farmacéutico en China.

La industria local es capaz de suministrar equipos de baja y media tecnología, por lo que las importaciones suelen concentrarse en equipos de gama alta, sobre todo de Alemania, Japón y Taiwan. Por tanto, no resulta viable competir con equipos de tecnología obsoleta, sobre todo teniendo en cuenta que los fabricantes locales están haciendo un considerable esfuerzo para aumentar el nivel tecnológico de sus productos. En especial, las máquinas con mayores oportunidades en el mercado son aquéllas con control numérico.

Las mayores industrias consumidoras de máquina herramienta son la del automóvil, industria aeroespacial e industria naval.

3.5.6. Tecnologías medioambientales

Hasta épocas recientes el Gobierno chino era reacio a la introducción de sistemas y tecnologías que pudieran mejorar el entorno medioambiental del país. La principal razón de esta oposición consistía en el coste que esto podría suponer. Sin embargo, este panorama ha cambiado radicalmente durante los últimos años, debido a la agravación de la situación medioambiental en el país.

Más de un 50% de la energía utilizada en el país proviene del carbón, y la contaminación²⁵ en las grandes ciudades es una de las más elevadas del mundo. Por otra parte, también la comunidad internacional está presionando constantemente para que el Gobierno ponga los medios para poner límite a esta situación, por lo que se han dado diferentes pasos al respecto.

Tal y como estudiamos en el catálogo de inversiones foráneas, las inversiones en el sector medioambiental están incentivadas en China, y el número de proyectos relacionados con tecnologías medioambientales está creciendo de forma continua. En el último plan para la protección nacional para el medio ambiente, se establecieron las tres siguientes prioridades:

- Desarrollo de nuevas tecnologías, materiales y equipos que permitan una mayor protección.

25. Un estudio de la OMS en 1998 indicó que 7 de las 10 ciudades más contaminadas del mundo se encontraban en China.

- Aumento del uso del reciclaje.
- Utilización de servicios de protección medioambiental, aprovechando los conocimientos de empresas de consultoría y servicios técnicos.

Por tanto, durante los próximos años el negocio relacionado con diferentes aspectos de la protección medioambiental va a ir en aumento, ya sea para el suministro de equipos, participación en proyectos de construcción de plantas de tratamiento de aguas u otro tipo de residuos, o bien en proyectos de consultoría medioambiental.

4. China y la OMC

El principal cometido de la OMC²⁶ es asegurar el libre comercio entre naciones, por medio de un sistema de comercio multilateral que es negociado y consensuado por los estados miembros. Actualmente, pertenecen a la OMC 143 países, entre los que se encuentran todas las grandes potencias económicas del mundo.

El ingreso de China en la OMC se produce el 10 de noviembre del año 2001, y culmina un proceso de más de dos décadas de reforma económica en las que el país fue acercando progresivamente su economía a la de aquellos países que pertenecen a este organismo.

Su entrada era uno de los principales objetivos del país para potenciar su crecimiento económico y avanzar en el proceso de reformas legales y gubernamentales. El ámbito de los acuerdos alcanzados bajo la OMC cubre los bienes, los servicios y la propiedad intelectual, bajo la siguiente tabla básica:

Tabla 1.11.

Bienes	Servicios	Propiedad intelectual	Disputas
GATT	GATS	TRIPS	Resolución de disputas

26. La OMC nace en 1995 como consecuencia de la VIII Ronda de negociaciones del GATT (Ronda Uruguay).

Dentro del GATT se negocian básicamente barreras arancelarias, no arancelarias y cuotas, mientras que en el GATS se negocia la accesibilidad de empresas extranjeras para la provisión de servicios en sectores como las telecomunicaciones o los servicios financieros.

China solicitó formalmente su ingreso en el GATT en el año 1986, pero las negociaciones bilaterales fueron arduas debido a la base original de la economía del país y al gran tamaño y potencial de su mercado.

En el año 1987, el GATT estableció un grupo de trabajo para analizar la situación de China. Sin embargo, los sucesos de Tiananmenn en 1989 retrasaron las negociaciones entre el GATT y China.

En el año 1994, se reactiva la marcha de las negociaciones para el ingreso de China en el GATT. El proceso de negociaciones se intensifica, debido a que China desea adherirse al GATT antes de la constitución de la OMC. Si bien el Gobierno chino ofrece nuevos paquetes de ofertas en agricultura y reducciones arancelarias, no se consigue el objetivo de la adhesión.

En 1995, una vez constituida la OMC, China inicia un proceso de reformas económicas y comerciales, con el fin de intentar poner de su lado a Estados Unidos en las negociaciones. Asimismo, en el año 1997 se establece otro proceso de reducciones arancelarias que acerca aún más los tipos aplicados por China a los de los países pertenecientes a la OMC.

En noviembre del año 1999, China logra un acuerdo con Estados Unidos, y en mayo del año 2000 consigue llegar también a un acuerdo con la UE. Sin embargo, aún quedaban algunos escollos por resolver debido a que a principios del año 2001 algunos países no llegaron a un acuerdo con China con respecto a los subsidios agrarios. En la segunda mitad del año 2001 se consiguen resolver estos problemas; su aceptación como miembro de pleno derecho es aprobada unánimemente el 10 de noviembre y es efectiva desde el 11 de diciembre del 2001.

Recientemente se ha creado en China un *nuevo Ministerio de Comercio*, anteriormente inexistente. Éste era uno de los requisitos en el acuerdo alcanzado con la OMC. El nuevo Ministerio tiene competencias en comercio internacional y doméstico, además de formular políticas económicas y desarrollar la cooperación económica con otros países. Por tanto, este Ministerio será una de las claves en el cumplimiento de las obligaciones que China ha adquirido como miembro de la Organización.

4.1. Principios generales

La primera de las consecuencias que se derivan del ingreso de China en la OMC es el cumplimiento de los principios generales que se extraen de los diferentes textos legales que una nación debe de cumplir para pertenecer a esta organización. Podemos destacar los siguientes:

a) *Trato de nación más favorecida*

China no podrá otorgar un trato discriminatorio a las mercancías y servicios que provienen de una empresa de un país en favor de las que provienen de una empresa de otro país. En definitiva, se exigirá la aplicación del mismo trato comercial sin distinguir el país de origen.

Este principio, sin embargo, no supone en la práctica la adopción de grandes cambios en la legislación china, debido a que se respetaba antes de la entrada.

Existen excepciones permitidas a este principio, en aquellos casos en los que se levanten barreras específicas para productos de determinados países que hayan competido deslealmente. Sin embargo, estas excepciones deberán estar justificadas y limitadas.

b) *Trato nacional*

Se deberá otorgar el mismo tratamiento a productos y servicios ofrecidos por extranjeros y nacionales, una vez el producto o servicio ha entrado en el mercado chino (por tanto, no representará una violación de este principio el hecho de aplicar aranceles a los productos importados, a los que no se ven sometidos los productos producidos localmente).

Este principio sí que supone un gran cambio con respecto a la situación anterior, y su cumplimiento está requiriendo profundas transformaciones en el marco legal del país.

Esto implica la apertura a las empresas extranjeras de sectores que hasta ahora habían permanecido cerrados, tal y como puede ser la distribución o las telecomunicaciones, que se tratarán más adelante.

c) *Respeto a los derechos de propiedad intelectual*

El ingreso en la OMC supone la aplicación a China del acuerdo TRIPS, y por tanto la obligación de que el país aplique una adecuada protección de los dere-

chos de propiedad intelectual en los términos establecidos en el acuerdo. En este aspecto siguen existiendo numerosos problemas, que serán estudiados de forma más específica en un apartado de este curso.

d) Sumisión a los tribunales de la OMC

La OMC dispone de su propio mecanismo de solución de conflictos, al que uno o varios estados miembros pueden acudir en caso de incumplimiento de los acuerdos negociados. Las decisiones son tomadas por paneles de expertos, que posteriormente son ratificadas o rechazadas por el pleno de miembros de la OMC.

4.2. Aranceles y contingentes

Uno de los principales capítulos en las negociaciones bilaterales que China tuvo que afrontar para conseguir su ingreso en la OMC fue la rebaja de los aranceles para aplicar a los productos importados y la supresión de las cuotas o contingentes que determinados artículos debían soportar. El arancel medio se situará en torno al 9,5% en el año 2005, y por tanto se equiparará al aplicado por sus principales socios comerciales.

Se estableció el año 2010 como fecha límite para la aplicación total de las reducciones arancelarias, pero en la mayoría de los casos se han aplicado con anterioridad a esta fecha. Por otro lado, y en lo que respecta a los contingentes o cuotas, se eliminarán de forma total en el año 2005.

En la siguiente tabla podemos observar las rebajas arancelarias que sufrirán algunos productos:

Tabla 1.12.

Producto	Arancel anterior	Arancel previsto (hacia 2007)
Cosméticos	30%	10%
Peletería	25%	10%
Mármol	25%	10%
Vino	65%	14%
Maquinaria	35%	5-10%
Automóviles	80-100%	25%

Fuente: Acuerdo bilateral UE-China.

En cuanto al impacto de las rebajas arancelarias, es necesario tener en cuenta dos aspectos. Por un lado, las rebajas arancelarias elevarán las exportaciones a China en casi todos los productos, debido a que de forma directa se está incidiendo en una mayor competitividad en el precio de los mismos. Esto incidirá en los competidores locales y empresas extranjeras que fabrican sus productos en China, debido a que tendrán una mayor competencia de los productos importados.

Por el otro, las rebajas arancelarias incidirán en una mayor competitividad de la industria local, debido a que ésta podrá adquirir maquinaria y otros suministros a menor precio. Sin embargo, por regla general la entrada de China en la OMC aumentará su *déficit comercial*.

Así, según las previsiones del Economist Intelligence Unit, en el año 2005 las importaciones chinas aumentarán un 18,4%, mientras que sus exportaciones crecerán a un ritmo menor: el 13,1%.

En términos generales, podemos observar cómo la entrada de China en la OMC repercutirá positivamente en los intercambios comerciales entre China y el resto del mundo.

4.3. Liberalización sectorial

Otro de los aspectos que comporta la entrada de China en la OMC es la posibilidad de que empresas extranjeras puedan operar en sectores que hasta ahora estaban restringidos sólo a compañías locales.

4.3.1. Telecomunicaciones

La liberalización del sector de las telecomunicaciones fue uno de los principales elementos de discusión en las negociaciones para la ascensión de China a la OMC, debido a la gran cantidad de negocio que genera el sector y por estar considerado como uno de los sectores clave para su país según el Gobierno chino, al igual que sucede en la mayoría de los países. Según analistas del Banco Mundial,

China será el mayor mercado del mundo en el sector de las telecomunicaciones a finales de la presente década.

a) Telefonía móvil

Desde el momento del ingreso de China en la OMC, los operadores europeos pueden tener un 25% de participación en empresas chinas en determinadas ciudades. Este porcentaje se amplía al 35% en el primer año, y al 49% en los tres años. Después de cinco años del ingreso, se elimina la restricción geográfica y los operadores pueden proveer de servicios a todo el país.

b) Telefonía fija

Las empresas extranjeras podrán tener hasta un máximo del 25% de participación en empresas mixtas con compañías locales a los 3 años de la ascensión en determinadas ciudades. Este porcentaje se ampliará al 35% a los 5 años y al 49% a los seis años, sin restricciones geográficas.

c) Servicios de valor añadido (*mail*, etc.)

Las empresas extranjeras pueden establecer *joint ventures* en Pekín, Shanghai y Guangzhou si su porcentaje no es superior al 30% desde el momento de la ascensión de China a la OMC. Desde el año de la entrada, las *joint ventures* pueden operar en otras catorce ciudades y la participación extranjera puede llegar al 49%. A los dos años, desaparecen las restricciones geográficas y el porcentaje de la empresa extranjera se eleva al 50%.

d) Servicios de Internet

No se negoció un calendario separado de liberalización para las telecomunicaciones, sino que se estableció que las empresas que provean de contenidos por Internet seguirán el calendario de liberalización de servicios de valor añadido, mientras que las empresas proveedoras de servicios seguirán el calendario de los operadores.

El impacto de este proceso liberalizador provocará la creciente competencia entre las diferentes empresas del sector, que afectará especialmente a las grandes empresas públicas de telecomunicaciones. Asimismo, aumentarán las oportunidades de negocio para los suministradores de equipos de telecomunicaciones.

4.3.2. Banca

El sistema bancario en China está dominado por cuatro grandes bancos estatales, Industrial and Commercial Bank of China, Bank of China, China Construction Bank y Agricultural Bank of China. El papel tradicional de estos bancos ha consistido en financiar las empresas estatales (SOE), cuya productividad y sistemas de gestión no resultan en muchos casos competitivos con los propios de las empresas extranjeras que han penetrado en el mercado chino.

Por tanto, los grandes *bancos públicos* se caracterizan por tener un elevado ratio de créditos de dudoso cobro,²⁷ y su saneamiento constituye una de las prioridades del Gobierno chino para hacer frente a la creciente competencia que tendrá lugar para proveer de servicios financieros a la población china. Así, el Gobierno chino ha comunicado que el porcentaje de créditos de dudoso cobro que soportan estos bancos está en torno al 26,2%. Sin embargo, otras estimaciones elevan aún más esta cifra.

Con el objetivo de solucionar este problema, los grandes bancos están realizando los siguientes tipos de acciones:

- Traspasar parte de la deuda a compañías especialmente dedicadas a este fin (*asset management companies* o AMC). Hasta la fecha se han traspasado unos 170.000 millones de US\$; sin embargo, la cifra de recuperación es baja.
- Inyectar fondos públicos en los bancos.

Desde el momento de la ascensión, los bancos extranjeros pueden operar en moneda extranjera tanto con particulares como con empresas. A partir de los dos años de la entrada, la liberalización se extiende a las operaciones en moneda local con empresas, y a los cinco años se podrá operar tanto en moneda local, como extranjera con empresas y particulares. A partir de este momento, por tanto, los bancos extranjeros podrán operar en China en las mismas condiciones que los locales.

Es previsible que la penetración de los bancos extranjeros en China se realice de manera gradual debido a que además de las restricciones legales existentes,

27. Los créditos de dudoso cobro representan también un grave problema en Japón y Corea.

se están estableciendo requerimientos económicos para la concesión de licencias que hace muy costosa la expansión de sucursales por todo el país.

4.3.3. Seguros

El sector de los seguros en China inició su particular reforma en 1998, con la división de la People's Insurance Company of China en tres empresas: la China Life Insurance, China Reinsurance y People's Insurance Company of China. Sin duda, este hecho ha ayudado a potenciar el desarrollo de esta industria, conjuntamente con el hecho de una menor prestación de este tipo de servicios por parte de las SOE.

Hasta el año 2005, existen *restricciones geográficas* para que compañías extranjeras puedan ofrecer servicios en este sector. Así, desde el momento de la ascensión se permite que actúen en cinco provincias, que son ampliadas a diez a los dos años. Las restricciones geográficas para que compañías extranjeras operen en el sector se eliminarán en el año 2005.

El número de licencias que se conceden es también limitado, y las empresas que soliciten una de las mismas deberán cumplir una serie de condiciones, tales como tener oficina de representación durante un periodo de dos años y un total de activos superior a los 5.000 millones de US\$.

En cuanto a los *seguros de vida*, la participación de las compañías extranjeras queda limitada al 50%, mientras que en el ramo de seguros de no vida la participación extranjera podrá alcanzar el 51%.

Por último, en cuanto a los *agentes de seguros*, desde el momento de la ascensión podrán tener una participación del 50%, que se elevará al 51% a los tres años. Finalmente, en el 2006 se eliminarán las restricciones en la participación.

4.3.4. Distribución

El establecimiento de una adecuada red de distribución²⁸ constituye uno de los principales problemas que las empresas extranjeras han tenido tradicio-

28. La distribución en China es mucho más costosa y menos efectiva que en Estados Unidos o en Europa, hecho que incide en el encarecimiento del precio del producto.

nalmente en China. La ineficacia del sector causa en la actualidad muchos problemas a las empresas extranjeras para hacer llegar sus productos al consumidor final, por lo que se espera que la entrada de competencia externa pueda mejorar las *redes de distribución* en aras a una mayor eficiencia del sistema.

a) Distribución al por mayor

El sector de la distribución interna al por mayor en China se liberalizará de forma general a los tres años de la ascensión a la OMC, según el siguiente calendario.

- A partir del año de la entrada, las empresas extranjeras pueden establecer empresas mixtas sin mayoría para la distribución de productos en China excepto en determinados sectores (libros, revistas y periódicos, productos farmacéuticos, pesticidas).
- A partir de los dos años, se permite que las empresas extranjeras tengan una mayoría del capital de la empresa mixta, y a partir del tercer año se eliminarán las restricciones de participación.
- Las restricciones en servicios auxiliares (embalaje, almacenamiento, etc.) se eliminarán en el año 2005.

Debido al elevado coste de establecer redes propias de distribución, es probable que a corto plazo numerosas empresas sigan dependiendo de redes de distribución locales.

b) Distribución al por menor o *retail*

Desde el momento de la ascensión, se pueden establecer *joint ventures* en Zhengzhou, Wuhan, y en las cinco zonas económicas especiales (Shenzen, Zhuhai, Shantou, Xiamen y Hainan). En Pekín y Shanghai se permitieron sólo cuatro *joint ventures*. En las otras ciudades se estableció el límite de dos *joint ventures* en cada una de las mismas.

Desde el segundo año, el socio extranjero puede tener la mayoría de la participación, y las restricciones geográficas se suavizan para permitir la inversión en todas las capitales de provincia.

A partir del tercer año, no habrá restricciones geográficas ni de participación excepto para determinados productos. Sin embargo, en grandes almacenes de más de 20.000 metros cuadrados y ciertas franquicias con más de treinta tiendas se mantendrá la restricción de la participación a una minoría.

4.3.5. Textil

Uno de los sectores que más va a beneficiar a China debido a su ingreso en la OMC es el textil.²⁹ Durante la Ronda Uruguay del GATT se llegó a un acuerdo entre los países miembros para la progresiva liberalización del sector textil. En este acuerdo, conocido como *ATC (agreement of textiles and clothing)* se establecía el progresivo aumento de cuotas en un periodo de diez años (desde 1995 hasta 2005, por tanto). Una vez transcurrido este periodo, se liberalizará el sector y se eliminará el sistema de cuotas.

Sin embargo, y de forma excepcional, podrán establecerse restricciones a la importación de determinados productos textiles hasta el año 2008.

La entrada de China en la OMC implica la aplicación del acuerdo al país, cuyas empresas podrán, por tanto, exportar sus productos sin restricciones a partir del 2005.

El sector textil representa aproximadamente una quinta parte del total de exportaciones chinas, y se espera que a partir del año 2005 la cuota de mercado de productos textiles manufacturados en China sufra un considerable aumento sobre todo en la UE y en Estados Unidos.

Por otra parte, también cabe esperar que productos extranjeros de calidad media y alta ganen cuota de mercado en China.

4.4. Los derechos de propiedad industrial e intelectual en China

La entrada de China en la OMC supone la obligación de cumplimiento del acuerdo TRIPS (*trade related aspects of intellectual property rights*), por lo que China

29. El sector textil en España está sufriendo negativas consecuencias por la creciente competencia por parte de empresas chinas.

se obliga a garantizar la protección de los derechos de propiedad intelectual, en todo lo referente a marcas y patentes, y adaptar su legislación para el cumplimiento de los requisitos que se establecen en la OMC.

Las áreas que cubre el acuerdo TRIPS engloban el *copyright*, marcas, indicaciones geográficas (incluyendo denominaciones de origen), diseños industriales, patentes, diseño de circuitos e información confidencial (referida al *know-how*).

Por otra parte, China es parte también de los siguientes acuerdos internacionales relacionados con la propiedad intelectual:

- WIPO (World Intellectual Property Organization).
- Convención de París para la protección de los derechos de propiedad intelectual.
- Acuerdo de Madrid para el registro internacional de marcas.
- Convención de Berna para la protección de los derechos de *copyright*.³⁰

Sin embargo, son numerosas las empresas extranjeras que siguen sufriendo copias e imitaciones de sus productos. Debido a los reducidos precios de las copias, los efectos para la empresa extranjera pueden ser muy perjudiciales.

La inmensa geografía del país y la escasa cooperación de muchos gobiernos locales en la implementación de la política de Pekín en esta materia hacen difícil una efectiva protección de los derechos de propiedad intelectual.

4.4.1. Patentes

China dispone de una Ley de Patentes desde el año 1984, y la última revisión de la misma tuvo lugar en el año 2002, en la que se introducían las modificaciones derivadas del cumplimiento del acuerdo TRIPS. El sistema empleado en China para garantizar la concesión de patentes es el de *first to file* (las patentes se garantizan al primero que realiza la aplicación), en contraposición al sistema *first to invent* empleado en Estados Unidos.

30. La UE ha establecido un programa con el Gobierno chino para la formación de jueces en temas de propiedad intelectual, que lleva a cabo en Europa y China.

La duración de las patentes en China es de veinte años, mientras que en los modelos de utilidad o diseños la duración es de diez años, a contar desde la fecha de la aplicación.

4.4.2. Marcas

La Ley de Marcas en China se adoptó en el año 1982, y su última revisión tuvo lugar en el 2001. La nueva ley extiende el registro a marcas colectivas, marcas de certificación y símbolos tridimensionales, tal y como exige el acuerdo TRIPS.

Dentro de la ley se establece que las marcas renombradas (aquellas que por su reputación, historia, o extensión geográfica merecen tal calificación) dispondrán de una especial protección, y por tanto no estará permitida la imitación, reproducción o traducción de las mismas. Se recomienda a las empresas extranjeras que deseen distribuir sus productos en China que registren la marca, logos y sus traducciones en China.

4.4.3. Copyright

La Ley *Copyright*, promulgada originariamente en el año 1990, fue también revisada en el 2001. Dentro de los cambios introducidos por la nueva ley para la protección de los derechos de obras literarias, artísticas y científicas, cabe destacar la inclusión de nuevas categorías (diseños de arquitectura, obras publicadas por Internet), así como la introducción de la posibilidad de administración colectiva del *copyright*.

4.4.4. Conclusiones acerca de la nueva legislación

Las nuevas leyes de protección de los derechos de propiedad intelectual, además de adaptar la legislación china a los estándares internacionales, tienen

en cuenta el desarrollo de las nuevas tecnologías introduciendo nuevas categorías anteriormente inexistentes, además de establecer una base para la aplicación de mayores penas en casos de violación de la propiedad intelectual, hasta alcanzar una compensación económica igual al daño causado. Si éste es difícil de calcular, la Ley de Marcas establece un tope de 500.000 yuanes, mientras que la Ley de Patentes establece que se aplicará un múltiplo razonable del valor de la licencia involucrada.

El sistema jurídico chino contempla dos posibilidades para la protección de los derechos de propiedad intelectual, el primero de éstos es un procedimiento administrativo, mientras que el segundo es judicial.

4.4.5. Procedimiento administrativo

El propietario de los derechos infringidos puede interponer una denuncia ante la autoridad administrativa competente. Ésta es una característica distintiva del sistema legal chino que no tiene su equivalencia en otros países occidentales. En materia de patentes, el organismo competente es la SIPO (State Intellectual Property Office).

Las infracciones en materia de marcas son resueltas por las oficinas locales de las Administraciones para Industria y Comercio (AIC), y en temas de *copyright* el organismo responsable es la Administración Nacional de Copyright (NCA).

En los gobiernos locales de provincias, regiones autónomas, municipalidades bajo el Gobierno Central y en algunas ciudades existen autoridades administrativas dependientes de estos tres organismos con potestad para decidir sobre conflictos. Por regla general, las resoluciones por la vía administrativa no pueden compensar económicamente a la parte perjudicada, si bien sí que pueden multar a la parte que infringe la patente, obligar el cese de su actividad y requisar productos y maquinaria utilizada para realizar copias. La principal ventaja de los procedimientos administrativos consiste en una mayor celeridad y menor coste en el proceso, y por estas razones este procedimiento ha sido utilizado de forma más habitual que el procedimiento judicial.

4.4.6. Procedimiento judicial

La segunda vía para demandar la protección de los derechos de propiedad intelectual en China es la judicial, mediante la interposición de una demanda en los juzgados. China tiene un sistema basado en cuatro tipos de tribunales: básico, intermedio, alto y supremo.

El país ha mantenido tribunales de propiedad intelectual desde 1993, y en la actualidad existen cuarenta y tres. Las demandas se interponen generalmente ante los tribunales intermedios en primera instancia, y existe la posibilidad de apelar al Tribunal Superior.

El procedimiento judicial es más costoso y complejo que el administrativo, por lo que por regla general suele emplearse en casos de mayor envergadura. Sin embargo, tiene la ventaja de incluir compensaciones económicas y dar mayor publicidad a las sentencias, lo que puede servir como motivación disuasoria para otras acciones similares.

Dentro del procedimiento judicial, existe también la posibilidad de entablar un proceso criminal, que puede ser dirigido contra los infractores de marcas registradas o de *copyright*.

5. Relaciones económicas entre España y China

5.1. El marco de las relaciones económicas entre la UE, China y España

Las relaciones económicas entre Europa y China se basan principalmente en dos textos:

1) El *Acuerdo de cooperación comercial y económica* de 1985, que establece un marco general para la intensificación de las inversiones, comercio, transferencia de tecnología y otros.

2) El *Acuerdo bilateral UE-China* para la entrada en la OMC, que establece de forma detallada las reducciones arancelarias y el calendario de liberalización en los sectores que hasta la fecha permanecían cerrados.

Desde el punto de vista español, los principales acuerdos y convenios suscritos con contenido económico entre los dos países son los siguientes:

- Convenio de cooperación económica e industrial de 1984, que básicamente enumera de forma genérica aquellos sectores en los que ambos países colaborarán en el fomento de las relaciones comerciales bilaterales, además de estimular la creación de una comisión mixta de seguimiento.
- Convenio sobre fomento y protección recíproca de inversiones de 1992, que regula algunos aspectos de la inversión bilateral garantizando una mayor seguridad jurídica.
- Convenio para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en materia de impuestos sobre renta y patrimonio, en vigor desde 1992. Este convenio es similar al suscrito por España con otros países, y regula las relaciones en materia impositiva entre los dos países, tanto en lo referente a la renta como al tratamiento de cánones, dividendos o intereses.

En el análisis de los intercambios comerciales entre Europa y China, cabe destacar la importancia estratégica de las relaciones comerciales entre ambos países: Europa es el segundo destino de las exportaciones chinas, mientras que China es el tercer socio comercial de Europa tras Estados Unidos y Japón.

Sin embargo, Europa soporta con China un elevado déficit comercial. En el año 2001, este déficit fue cercano a los 45.000 millones de dólares. Los principales países de la UE (Alemania, Francia o Italia) tienen saldos deficitarios medios de unos 5.000 millones de euros en sus relaciones con el gigante asiático, si bien esta tendencia no ha sido uniforme a lo largo de los años.

Durante la primera mitad de los años ochenta, Europa tenía superávit comercial con China, que se fue reduciendo a medida que las exportaciones chinas fueron creciendo en la segunda mitad de los ochenta y durante la década de los noventa.

Actualmente, China es un gran mercado de compra para los países desarrollados y la presencia de empresas extranjeras en este país para la fabricación y posterior reexportación de productos aprovechando los competitivos costes de la mano de obra en China favorece el aumento del déficit.

Tabla 1.13. Comercio entre UE y China (billones de euros).

	2001	2000	1999
Total	103,4	95,3	69,0
UE exportaciones	74,1	69,9	49,7
UE importaciones	29,3	25,3	19,4
UE déficit comercial	44,7	44,6	30,3

Fuente: EUROSTAT.

Dentro de los capítulos de mayor exportación europea a China cabe mencionar como principales partidas los bienes industriales y los vehículos, mientras que en las exportaciones chinas destacan partidas como juguetes, textil, bienes de equipo y material eléctrico.

Por otro lado, tal y como podemos observar en el siguiente cuadro, la inversión de la UE en China ha sido tradicionalmente muy importante. Así, ha sido el principal inversor en China tras Hong Kong durante varios años. Sin embargo, durante los últimos dos años podemos observar una progresiva disminución de la inversión europea en China, debido principalmente a la delicada situación económica de los principales inversores europeos en la zona, y en especial de Alemania³¹ y Francia.

Tabla 1.14.

Año	N. proyectos	Porcentaje total	Inversión contratada	Porcentaje total
1996	1.167	4,75	675.992	9,22
1997	1.040	4,95	722.882	8,29
1998	1.002	5,06	593.938	11,4
1999	894	5,28	409.566	9,94
2000	1.130	5,06	885.516	14,2
2001	1.214	4,64	515.284	7,45
2002	1.486	4,35	450.693	5,45

Fuente: Ministerio de Comercio de China.

31. Alemania es también el país europeo con una mayor presencia en China, que empezó a consolidarse ya en los años ochenta.

5.2. Las relaciones comerciales entre España y China

Si analizamos el volumen de intercambios comerciales entre España y China, podemos observar que existe un elevado déficit comercial para nuestro país, que en el año 2002 alcanzó la cifra de 4.823 millones de euros. Esta cifra está más o menos en la línea de otros países europeos, si bien debemos tener en cuenta el reducido nivel de exportaciones en comparación con Alemania, Francia e Italia, que hace que el índice de cobertura sea mucho más bajo, en torno al 15%. Dicho en otras palabras, las exportaciones chinas a España son casi siete veces superiores a las exportaciones españolas a China.

Tabla 1.15. Tasa de cobertura en el comercio bilateral España-China.

Año	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Porcentaje	22,86	16,8	14,98	12,19	11,71	12,53	14,8

Fuente: ESTACOM.

Así, España³² realizó exportaciones a China durante el 2002 por valor de 788 millones de euros, mientras que las importaciones de este país ascendieron a 5.611 millones de euros. Estos datos, si bien modestos, resultan esperanzadores teniendo en cuenta que el incremento de las exportaciones españolas con respecto al año 2001 fue de un 23%. Además, es previsible que la balanza comercial con China mejore en los próximos años debido a las rebajas arancelarias que actualmente se están aplicando con motivo de la entrada de China en la OMC.

También debemos añadir que en estas cifras no aparecen reflejados los datos de Hong-Kong, que es una de las puertas de entrada de productos españoles a China y viceversa.

Tabla 1.16. Exportaciones españolas a China (millones de euros).

Año	2000	2001	2002
Volumen	542	636	788

Fuente: ESTACOM.

32. Para consultar datos detallados sobre las exportaciones españolas, acudir a la página web del ICEX (<http://www.icex.es>).

Por lo que respecta a las principales partidas del comercio bilateral entre los dos países, podemos extraer las siguientes conclusiones. Por un lado, el hecho de que los bienes de consumo españoles están aún poco presentes en el mercado chino, al no aparecer en ninguna de las siete primeras posiciones de las partidas de exportaciones al país. Por el otro, el hecho de que parte de la maquinaria, las prendas de vestir, los juguetes y el calzado absorben una buena parte de nuestras importaciones de China. Esto se ha visto reflejado en una creciente competencia para las empresas españolas que operan en estos sectores, cuya competitividad frente a los reducidos costes de mano de obra en China es menor.

Tabla 1.17. Comercio bilateral hispano-chino.

Exportaciones españolas (FOB)	Valor
Reactores nucleares, calderas y máquinas	636.060
Máquinas y aparatos eléctricos	92.790
Productos químicos y orgánicos	48.357
Posiciones de reagrupamiento	37.579
Materias plásticas y sus manufacturas	35.622
Sal, azufre, tierras y piedras	32.552
Vehículos automóviles y tractores	32.066

Importaciones españolas (CIF)	Valor
Máquinas y aparatos eléctricos	791.258
Reactores nucleares, calderas y máquinas	533.233
Juguetes, juegos	449.176
Prendas de vestir, excepto de punto	332.267
Manufacturas de cuero	281.869
Prendas de vestir de punto	254.907
Calzado	177.013

Fuente: ICEX.

5.2.1. Los protocolos de financiación

El Gobierno español ha establecido con China protocolos de financiación de manera regular desde mediados de los años ochenta. El actual programa financiero bilateral está dotado con unos fondos totales de 700 millones de US\$, repartidos de la siguiente manera:

- 350 millones con cargo a créditos FAD (Fondos de Ayuda al Desarrollo).
- 350 millones con cargo a créditos comerciales en condiciones del consenso de la OCDE.

Básicamente, los créditos que el Gobierno español concede a China financian bienes y servicios anejos a proyectos acordados entre dos gobiernos y considerados de utilidad por los mismos. Estos proyectos deben ser desarrollados por empresas españolas, y el tipo de financiación obtenido son créditos blandos a un tipo de interés inferior al de mercado. Los créditos FAD deben ser aprobados por el Consejo de Ministros.

Los FAD son un instrumento de la política española de cooperación al desarrollo y fomento de la exportación. Se trata de un fondo que permite otorgar créditos bilaterales de tipo concesional, en condiciones de ayuda a países en vías de desarrollo vinculados a la adquisición por el país beneficiario de bienes y servicios españoles.

Generalmente, los proyectos financiados con cargo al programa financiero bilateral pertenecen a sectores como el petroquímico, siderúrgico o las telecomunicaciones. Sin embargo, también se destinan fondos a pequeños y medianos proyectos en sectores como el textil. Asimismo, el protocolo actual incluye una línea de financiación de estudios de viabilidad dotado con 10 millones de US\$.

Ejemplos recientes de concesión de créditos FAD

Concesión de un crédito de 2,35 millones de US\$ para financiar el suministro de equipamiento médico hospitalario. Tendrá treinta años de plazo total de amortización, incluyendo diez años de gracia, a un tipo de interés anual del 0,8 por ciento y con vencimientos semestrales.

Concesión de un crédito por importe de 30.623.000 euros que se destinará a financiar un proyecto de desarrollo ganadero industrial en Sishui, con un plazo de amortización de treinta y seis años, incluyendo dieciséis de gracia, a un interés anual del 0,1%.

5.3. La inversión española en China

Según datos de la UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), el volumen de inversión extranjera directa en Asia en el año 2001 fue de 102.000 millones de euros, de los cuales 46.000 correspondieron a China. Por tanto, este país acapara un 45% de la inversión del continente asiático, y sumando a esta cifra las inversiones realizadas en Hong Kong, elevaríamos esta cifra a 2/3 de la inversión totalizada en Asia.

Sin embargo, la inversión española en el exterior ha estado durante la última década concentrada en Europa y Latinoamérica. La difícil situación económica de algunos países latinoamericanos está provocando un desplazamiento de la inversión a Europa y Asia, si bien en este último caso los volúmenes son todavía modestos.

Tabla 1.18. Porcentaje de la inversión española directa en Europa, Latinoamérica y Asia.

	2000	2001	2002
Europa	43,63	60,58	64,60
Latinoamérica	37,92	20,05	15,46
Asia (excepto Japón)	0,07	0,09	0,63

Fuente: Registro de Inversiones Exteriores.

El motivo principal de este hecho reside en el escaso interés que hasta la fecha han mostrado en el mercado asiático las grandes compañías españolas que concentran el grueso de las inversiones extranjeras en sectores como la banca, telecomunicaciones, energía y servicios.

Por lo que respecta a China, hay aproximadamente unas cuatrocientas empresas españolas que se han instalado en el país, cifra que debemos considerar reducida en comparación con el elevado número de compañías extranjeras que han invertido en el país. Por otra parte, la mayoría de estas empresas se han establecido por medio de oficinas de representación.

Tabla 1.19. Principales empresas españolas con presencia en China.

Sector	Principales empresas
Transporte de pasajeros	ALSA
Banca	BBVA, Banco de Sabadell (oficinas de representación)
Alimentación	Agrolímen, Nutrexpa, Félix Solís
Componentes eléctricos	Simón
Componentes industriales	Grupo Mondragón

Tal y como podemos apreciar en el siguiente cuadro, el volumen de inversión que han realizado las compañías españolas en el país es limitado.

Tabla 1.20. Inversión directa bruta española en China (miles de euros).

	1998	1999	2000	2001
Volumen	6.136	10.197	34.096	5.499

Fuente: Registro de Inversiones Exteriores.

La inversión española³³ en China se ha concentrado en determinados sectores, entre los que cabe destacar el transporte, la alimentación y bebidas, el sector químico, los equipos industriales y el textil. En los últimos años, empresas del sector de componentes de automoción también han abordado este mercado ante las perspectivas de aumento de la venta de automóviles en el país y la decidida apuesta de los fabricantes por este mercado.

Por comunidades autónomas, prácticamente la totalidad de las inversiones las concentran empresas de Cataluña, Madrid, Valencia y el País Vasco. Las compañías catalanas han apostado tradicionalmente por el mercado chino, y ha sido la primera comunidad autónoma en volumen de inversión en China desde el año 1998.

Tabla 1.21. Inversión española en China por comunidades autónomas. Miles de euros (2002).

	Cataluña	Madrid	Valencia	P. Vasco
Valor	3.794	539	579	369
Porcentaje	71	10	11	7

33. El creciente interés de las empresas españolas por China no se ve reflejado, sin embargo, en un gran aumento de las inversiones en el país. Los datos deben ser estudiados con cautela, debido a que algunas inversiones españolas en China se realizan mediante terceros países.

Las empresas de Madrid, tradicionalmente más enfocadas en el sector financiero y de servicios, no han tenido cabida en este mercado debido a que estos sectores no se encontraban liberalizados, si bien este panorama está actualmente cambiando a medida que se van implantando las medidas liberalizadoras que supone el ingreso de China en la OMC.

5.4. Las inversiones chinas en España

Hasta la fecha, las inversiones chinas en España han carecido de relevancia, no existen grandes inversiones productivas chinas en nuestro país. También puede destacarse la existencia de varias empresas de *trading*, que desarrollan una actividad puramente comercial de compra y venta de productos. Empresas como Hai'er actúan en nuestro país por medio de filiales que importan y comercializan.

Sin embargo, este panorama podría cambiar en los próximos años, debido a la creciente internacionalización de las empresas chinas. En especial, algunas de las grandes multinacionales públicas chinas ya han iniciado un proceso de expansión que sin duda afectará a España en los próximos años.

5.5. El papel de Hong Kong

Hong Kong perteneció al Reino Unido desde 1842 hasta 1997, año en el que volvió a formar parte de la soberanía china como región administrativa especial.

Se trata de una economía sin apenas recursos naturales, que ha tenido que basar, por tanto, su crecimiento en convertirse en uno de los principales centros logísticos, comerciales y financieros, y en especial en puerta de entrada y salida de inversiones y mercancías en China.

Hong Kong es también una de las economías más abiertas del mundo, además de disponer de unos tipos impositivos relativamente bajos para favorecer el establecimiento de empresas extranjeras. Al contrario de la estrategia seguida por otras economías asiáticas de proteger su industria, Hong Kong optó por no proteger su industria local para acumular superávit comercial.

La influencia económica de Hong Kong en China ha sido crucial tras la apertura económica de este país en el año 1978. En 1980, China establece las primeras Zonas Económicas Especiales en Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen y Hainan, todas las mismas situadas en el sur de China y por tanto en la zona de influencia de Hong Kong. Este hecho hizo que Hong Kong descentralizara una gran parte de su producción hacia estas zonas y en especial hacia Shenzhen, zona fronteriza con Hong Kong.

Actualmente, el papel de Hong Kong en China puede resumirse en las siguientes facetas.

- *Inversión*: Hong Kong es el principal inversor en China, si bien estas inversiones proceden de Estados Unidos y Europa, cuyas empresas canalizan sus inversiones en el país mediante Hong Kong. Las primeras inversiones durante los años ochenta se concentraron fundamentalmente en la industria ligera, debido a los reducidos costes de mano de obra que ofrecía China. Sin embargo, a partir de los años noventa y a medida que China iba liberalizando paulatinamente otros sectores, los empresarios de Hong Kong han invertido también en sectores como el turismo, infraestructuras, construcción, etc.

Desde el año 1979 hasta el 2001, según datos del Hong Kong Trade Development Council, un 51,3% de los proyectos de inversión extranjera provienen de Hong Kong, y totalizan un 46,8% de la inversión acumulada contratada y un 47,5% de la inversión acumulada utilizada.

Por otro lado, numerosas empresas extranjeras han establecido oficinas en Hong Kong, la mayoría de éstas para controlar sus negocios en China. Según datos de Invest HK, en el año 2002 había un total de 3.119 oficinas de empresas extranjeras en Hong Kong, la mayoría de las mismas dedicadas a la exportación e importación, servicios o finanzas.

- *Comercio*: tal y como hemos dicho anteriormente, Hong Kong ha sido el principal punto de entrada y salida de mercancías en China, entre otras cosas debido a la excelente infraestructura logística del país, que cuenta con uno de los principales puertos para el transporte de mercancías por vía marítima del mundo.

Así, un 39,3% de las exportaciones de Hong Kong tienen como destino China, y un 44,3% de las importaciones de la zona tienen como origen este país, dato que ilustra la importancia de Hong Kong en el comercio chino.

Tabla 1.22. Destino y origen de las importaciones y exportaciones de Hong Kong (año 2002).

Destino de las exportaciones	%	Origen de las importaciones	%
China	39,3	China	44,3
EE.UU.	21,3	Japón	11,3
Japón	5,4	Taiwan	7,2

Fuente: EIU.

5.5.1. La fórmula “Hong Kong Plus”

El principal atractivo que para la atracción de empresas extranjeras está promocionando el Gobierno de Hong Kong se resume en la fórmula Hong Kong Plus,³⁴ y que básicamente se explica en el siguiente esquema.

- Establecimiento del centro de operaciones en Hong Kong, cuyo principal atractivo reside en disponer de infraestructuras y servicios similares a los de las capitales asiáticas más desarrolladas y, por tanto, con una calidad de vida superior a la de otras ciudades chinas.
- Utilización del delta del río Perla, adyacente a Hong Kong y situado en la provincia de Guandong, como principal centro productivo, ya sea mediante la subcontratación de la producción o la instalación de fábricas propias.
- Posibilidad de reexportar los productos al país de origen o bien vender a terceros países, mediante las infraestructuras logísticas de Hong Kong.
- Posibilidad de vender los productos en China.

5.5.2. El futuro económico de Hong Kong

Tal y como hemos podido observar, el presente y pasado de Hong Kong han estado muy vinculados al de intermediación con China, debido fundamental-

34. El Hong Kong Trade Development Council es la principal entidad encargada de promocionar la fórmula Hong Kong Plus.

mente a que Hong Kong ofrece un entorno empresarial más occidentalizado que China.

La entrada de China en la OMC y su integración en la economía mundial, sin embargo, augura un futuro para el país en el que de forma progresiva su entorno económico y comercial será más transparente, por lo que las empresas extranjeras tendrán un mejor acceso a China. Esto ha cuestionado durante los últimos años el futuro papel de Hong Kong y su continuidad como puente de entrada en China.

En primer lugar, parece claro que Hong Kong necesitará ofrecer servicios de valor añadido a las empresas extranjeras, de modo que Hong Kong siga manteniendo el estatus de plataforma de negocios en el sur de China, cuyo papel pueda seguir coexistiendo con el de zonas como Shanghai, que cada vez tienen más protagonismo.

En segundo lugar, la experiencia de Hong Kong con empresas extranjeras puede ser utilizada en sentido inverso, colaborando con empresas chinas que deseen implantarse en el exterior. Este proceso, si bien se ha iniciado en determinados casos, experimentará sin duda una expansión en los próximos años, debido a que la creciente competitividad que empresas chinas están demostrando en su propio mercado será también aprovechada para competir en mercados exteriores.

En los próximos años, y a medida que la integración de China en la economía mundial sea mayor, probablemente podremos obtener respuesta a la incógnita sobre el papel de Hong Kong en la economía asiática y mundial.

6. La cultura de los negocios en China

Las relaciones interpersonales y costumbres cambian de manera más paulatina que los procesos de internacionalización y globalización, de modo que el éxito o fracaso de una estrategia empresarial dependerá en buena medida de la correcta asimilación de la cultura de los negocios que prevalece en una nación como China, que cuenta con unas normas de conducta empleadas desde hace más de 4.000 años.

Tal y como hemos podido estudiar en un apartado anterior, el número de empresas de capital 100% extranjero que decide establecerse en China dobla en la actualidad a las *joint ventures*. Sin duda, una de las principales razones consiste en el deseo de evitar conflictos en un ámbito directivo, debido a la aplicación de diferentes criterios.

Sin embargo, no debemos olvidar que casi un cuarto de siglo de exposición a la cultura occidental, la incorporación de determinados parámetros de esta cultura y la creciente interacción entre personas de ambas sociedades han abierto, por un lado, los conceptos occidentales y la forma de conducir los negocios a muchos chinos, al mismo tiempo que han difuminado muchas características de la cultura china de larga tradición, por otro.

Una primera división que deberemos establecer a la hora medir el grado de aplicación de las normas de conducta, protocolo y negociación está basada en el *entorno geográfico* en el que desarrollemos los negocios.

a) Grandes ciudades costeras

La influencia de Occidente ha sido mayor, en especial, en las grandes ciudades como Pekín, Shanghai, Tianjing, Guangzhou y Shenzhen. Por tanto, los hombres de negocios de estas zonas suelen conocer los patrones de conducta y pautas de comportamiento de los occidentales, por lo que el choque cultural suele ser menor.

b) Zonas del interior y pequeñas ciudades

Todavía no han recibido una importante influencia occidental, por lo que las costumbres y pautas de comportamiento tradicionales tienen mucho más arraigo.

6.1. Antecedentes culturales

Antes de estudiar de manera pormenorizada las normas de conducta y negociación en China, es necesario conocer la influencia que la filosofía y la religión han tenido en la forma de comportamiento de sus habitantes, debido a que en los negocios los patrones de actuación y organización empresarial se han visto

influenciados por estos principios. China y Grecia son las dos primeras culturas con filosofía propia, que se desarrolla entre el siglo IV al VI a.C.

En la historia de China han confluído tres filosofías, cuya influencia en la sociedad y cultura del país ha sido enorme. Estas tres filosofías son el confucianismo, el taoísmo y el budismo.

a) Confucianismo

El confucianismo es un código de conducta acerca de la correcta actitud personal con respecto a la sociedad. El confucianismo³⁵ ha tenido una clara influencia en la vida cotidiana y laboral en China, al establecer de forma general la existencia de una jerarquía en las relaciones interpersonales, que se organizan a partir de cinco ámbitos: emperador-súbdito, padre-hijo, esposo-esposa, hermano mayor-hermano menor, amigo-amigo.

Las relaciones humanas tienen una serie de obligaciones mutuas y derechos preestablecidos, de cuyo cumplimiento dependerá el perfeccionamiento general de la sociedad.

Si bien desde el punto de vista externo esta filosofía defiende la necesidad de los rituales sociales, internamente proclama la necesidad de humildad, ayuda al prójimo, humanidad y ética como principales virtudes que debe tener todo hombre. Por tanto, el confucianismo defiende las normas sociales (*li*), que deben ser llevadas a la práctica con humanidad y benevolencia (*ren*), lealtad con uno mismo (*zhong*) y reciprocidad (*shu*).

Si bien el confucianismo como culto ha desaparecido en nuestros días, debemos reconocer su influencia en la organización de la sociedad en China, en especial si tenemos en cuenta el énfasis que en las empresas existe en relación con la jerarquía y el respeto a los jefes, así como en la importancia de las relaciones interpersonales.

b) El taoísmo

El taoísmo defiende la existencia de fuerzas interdependientes que envuelven todos los objetos y fluyen sobre todas las cosas, ya sean seres vivos o no. Existe una fuerza negativa y otra positiva, que se interrelacionan y actúan sobre el universo.

35. El confucianismo ha tenido también una gran influencia en Corea y Japón.

La filosofía taoísta es diferente a la confuciana en el sentido de que esta última proclama la necesidad de adherirse a rituales externos y sociales para encontrar la armonía. Sin embargo, la primera aboga a la necesidad de hallar esta armonía internamente siguiendo la corriente correcta. El símbolo taoísta concibe el bien y el mal, lo positivo y lo negativo, coexistiendo en un mismo círculo, y por tanto no se trata de extremos alejados e independientes.

Una de las principales consecuencias de esta filosofía en los patrones de comportamiento de los chinos es el análisis pormenorizado de las distintas vertientes de un problema y de todas las posibilidades de actuación antes de la toma de decisiones. También se atribuye a la influencia del taoísmo la ausencia de juicios radicales sobre cualquier tipo de tema.

c) El budismo

El budismo ha sido la única religión extranjera introducida en China, procedente de la India. Es un camino de práctica y desarrollo espiritual para la búsqueda del auténtico sentido de la vida. Parte de la existencia de sufrimiento en la vida y de la necesidad de meditación para el desarrollo de virtudes como pueden ser el amor o la compasión, y desechar defectos como la envidia, celos o la irritación.

6.2. Características del comportamiento chino

Existen una serie de características que deben ser asimiladas a la hora de entablar negociaciones con empresas chinas, y que describimos a continuación.

6.2.1. Espíritu de grupo

El espíritu de grupo en China tiene un profundo arraigo histórico, y en parte resulta contrapuesto al espíritu individualista existente en Occidente. El colectivismo tiene varias consecuencias, de las cuales podemos destacar las siguientes.

- *Toma de decisiones*: por regla general, las decisiones en China suelen tomarse en grupo, mediante la celebración de varias reuniones entre res-

ponsables en las que se llega a un consenso sobre la mejor forma de actuar.

- *Reuniones*: suele ser habitual que por parte china varias personas participen en las reuniones, y con más razón en caso de que se trate de asuntos con extranjeros.

El colectivismo no debe ser entendido como el trabajo en equipo que las compañías occidentales suelen fomentar entre sus trabajadores, debido a que en éste existe un papel y unas responsabilidades bien definidas para cada uno de los miembros del equipo, cuya actuación conjunta lleva al cumplimiento del objetivo final.

Sin embargo, si bien el colectivismo es todavía una importante virtud social reconocida en China, es necesario observar que la progresiva occidentalización del país relativiza la importancia de esta característica, sobre todo en las generaciones más jóvenes.

6.2.2. *Guanxi*

Las relaciones personales y los contactos son un aspecto muy relevante a la hora de establecer negocios en cualquier parte, pero de manera especial en China. Esto es debido principalmente a la inexistencia histórica de un sistema legal desarrollado como en Occidente, que obligaba a la creación de redes de contactos y su uso como medio principal para el desarrollo no tan sólo de los negocios sino también de la vida diaria en China.

Por tanto, es notoria la existencia en China de toda una serie de *códigos de conducta y normas* que, si bien no están escritos, resultan igualmente efectivos. Así, el intercambio mutuo de favores ha facilitado la celeridad y eficacia de las transacciones, sobre todo tras la instauración del comunismo en el país.

La palabra *guanxi*³⁶ puede ser traducida literalmente como “relación”, si bien desde una perspectiva más práctica puede entenderse como “contacto” o “conexión”.

36. El *guanxi* ha sido un fenómeno estudiado de forma extensiva por numerosos economistas y expertos.

Debemos destacar la existencia de dos tipos de elementos dentro del término *guanxi*:

1) Desde el punto de vista individual, “*guanxi*” puede ser definido como una relación interpersonal y dinámica entre dos personas en la que el beneficio a largo plazo es más importante que el beneficio individual a corto plazo. Así, bajo esta perspectiva, las principales características de estas relaciones interpersonales serían las siguientes.

Larga duración: las relaciones no se limitan al tiempo que duran las transacciones entre empresas, sino que continúan durante largo tiempo.

Reciprocidad: debe existir un balance entre los favores que dos personas se hacen mutuamente. En caso de que no sea así, probablemente no se logrará cumplir la primera característica de duración en el tiempo.

2) Confianza y lealtad: se trata de relaciones interpersonales, y que por tanto superan la esfera puramente profesional.

3) *Guanxi* no se limita sin embargo a las relaciones interpersonales, sino que tiene también consecuencias sobre terceros y sobre hechos concretos, por lo que esta relación interpersonal se emplea para conseguir favores individuales o bien en los negocios.

La existencia de estas redes de contactos ha sido vista por muchos expertos como uno de los principales obstáculos para las empresas de Occidente a la hora de establecerse en China, y es comprensible que para aquellas empresas procedentes de zonas que comparten lazos culturales con este país (Hong Kong, Taiwan) sea más sencillo integrarse y establecer los contactos adecuados.

Debido principalmente al tiempo que cuesta establecer este tipo de relaciones, numerosas empresas extranjeras contratan a personas locales o consultores que disponen de negocios y una importante red de contactos, con el objetivo de solucionar los problemas que suelen plantearse a la hora de establecerse en China (aprobación de licencias, favorable trato con la administración local u otro tipo de facilidades).

6.2.3. La jerarquía

Tal y como hemos mencionado anteriormente, la jerarquía es una de las principales herencias del confucianismo. Traduciendo esta característica a la empresa y al Gobierno, la jerarquía tiene las siguientes características y efectos:

- Creación de estructuras verticales con distribución de poder según el rango de cada persona, que se traducen en burocracia.
- Falta de discusiones constructivas entre diferentes capas de poder.
- Falta de iniciativa individual para la solución de los problemas, especialmente si la iniciativa puede llevar a una confrontación con superiores jerárquicos.
- Tolerancia sobre las contradicciones y aceptación de las ambigüedades, al mismo tiempo que se intenta evitar riesgos.

6.2.4. La reputación, la dignidad y el prestigio

Los conceptos *reputación*, *dignidad* y *prestigio* suelen entenderse en China con la palabra *mianzi*, que literalmente significa ‘cara’. La importancia de guardar la dignidad propia y ajena es una de las causas por las cuales suele evitarse la confrontación directa y otro tipo de acciones que puedan dañar el prestigio ajeno.

Todo esto supone la necesidad de guardar las formas y no adoptar posturas extremas que puedan llevar a conflictos o disputas.

La importancia de las relaciones interpersonales es una de las consecuencias por las que la credibilidad de las personas resulta fundamental en su desarrollo profesional. Por esto, es importante utilizar las oportunidades que se presentan para elogiar la conducta de los interlocutores chinos ante sus colegas o superiores, con el consiguiente efecto favorable que esto puede tener para su reputación.

6.2.5. La importancia de la burocracia

Los sistemas socialistas atribuyen al Estado muchas de las funciones que en otros países son desarrolladas por el sector privado. En la China actual, el con-

cepto de “economía de mercado socialista” ha supuesto que de manera progresiva el mercado esté regulando aspectos de la economía y de la vida de los ciudadanos anteriormente controlados por el Gobierno. Sin embargo, no debemos olvidar que durante décadas el Gobierno del país estuvo centralizado y planificado desde Beijing, por lo que muchos de los aspectos relativos a la burocracia que ha mantenido al país durante tanto tiempo siguen vigentes en la actualidad.

Para establecer negocios en China, por tanto, es particularmente importante mantener buenas relaciones con la Administración, no sólo para la consecución de los permisos y licencias necesarios, sino también para la resolución de conflictos futuros o la solución de problemas que puedan surgir.

Tabla 1.23. Algunas diferencias entre las culturas china y europea.

Cultura china	Cultura europea
Colectivismo	Individualismo
Burocracia	Autoridad de la ley
Reverencia ante el rango y el poder	Igualdad entre las personas
Relaciones interpersonales en negocios	Relaciones profesionales
Resistencia al cambio	Aceptación del cambio
Ambigüedad	Claridad de expresión
Connotación y tolerancia	Rigidez y sencillez

6.3. Negociaciones en China

Por regla general, antes del establecimiento de negociaciones sobre condiciones y precios en China, es necesario desarrollar una serie de etapas que fomenten un mejor conocimiento entre las partes. Este proceso suele llevar tiempo, por lo que una característica de las negociaciones en China suele ser la lentitud, en contraposición con Occidente. Sin embargo, en zonas como Shanghai o Guangdong ha existido un espíritu más empresarial que acelera todo el proceso de negociación.

a) El establecimiento de la relación

Los chinos suelen interesarse por el perfil de la empresa extranjera, rango de los interlocutores y su papel dentro de la compañía, reputación y prestigio de la misma, etc.

Por tanto, para esta primera fase del establecimiento de la relación suele ser muy importante el factor social y el establecimiento de relaciones personales en comidas, cenas y otros lugares. Una de las principales consecuencias de este tipo de relación es la dificultad para separar la esfera privada de la profesional, por lo que resultan muy comunes los contactos en horario no laboral, incluyendo fines de semana.

b) El intercambio de información

Las primeras reuniones con la parte china suelen tener por objeto el análisis tanto técnico como comercial de los productos o servicios en los que ambas partes desean colaborar. Resulta de vital importancia la *traducción*, debido a que pueden dejar de entenderse o bien malinterpretarse numerosos aspectos y ventajas de un determinado producto por una inadecuada traducción. En la mayoría de las ocasiones es preferible contratar los servicios de un traductor a comunicarse en inglés si el nivel de los interlocutores no es demasiado alto, debido a la aparición de confusiones.

También es fundamental disponer de buenos *materiales técnicos* y de *promoción* que puedan ayudar a la mejor presentación de productos o servicios, y a su vez apoyar las explicaciones verbales que se realicen.

La importancia de estas dos primeras fases es crucial antes del inicio de las negociaciones, debido a que permite a los chinos formar una opinión y discutir internamente la mejor estrategia para seguir con la empresa. Además, permite decidir los miembros de la empresa que asistirán a las negociaciones y su papel.

c) Las negociaciones

Una vez conocidas las partes y discutidos los detalles técnicos, se suelen abrir las negociaciones, cuyas características son las siguientes:

En cuanto a la *duración*, los chinos son en general excelentes negociadores, y por regla general las negociaciones suelen ser largas. Una de las tácticas más empleadas para obtener unas buenas condiciones en un contrato es la de mantener largas reuniones y provocar el agotamiento de la parte contraria, por lo

que es frecuente que se pueda discutir durante varias horas sobre puntos que pueden parecer fáciles de solucionar.

En lo referente a los *participantes*, rara vez las negociaciones se llevan a cabo entre dos personas, una por cada lado. Lo normal es que nos encontremos ante varias personas, cada una de ellas con una función determinada en la negociación. Por regla general, estos grupos no suelen superar las seis personas.

Resulta de vital importancia comprender cuál es el papel que desempeña cada una de las personas que participan en la reunión, ya que su participación tiene un motivo. En caso de que las negociaciones se lleven a cabo en China, es recomendable no asistir solo a las mismas debido al desequilibrio que se produce entre las dos partes. Suele ser también habitual que la parte extranjera cuente con la participación por su parte de un consultor o experto en el mercado local.

En Occidente no suele ser común que en las negociaciones existan pausas y silencios prolongados, en China, sin embargo, suele suceder así, ya que los silencios son comunes.

En muchas ocasiones, estos silencios prolongados no benefician a la parte occidental, que tiende entonces a dar información que puede resultar de gran valor o a realizar concesiones con el ánimo de romper el hielo.

Uno de los principales escollos que suelen existir en cualquier negociación es el precio, en caso de que se trate de una compraventa de bienes o servicios.

Si es la parte china la que vende, es habitual que suela empezar con precios altos alejados de la media del mercado, para ir realizando concesiones a medida que transcurren las negociaciones. Por este motivo, no debe preocupar en exceso que los precios iniciales estén fuera de la órbita habitual del mercado, ya que es probable que en el transcurso de la negociación puedan obtenerse condiciones mucho mejores.

En cuanto a los *intérpretes*, debido a que en las negociaciones suelen tomar parte varias personas, es bastante común que algunas de ellas no hablen inglés, por lo que se hace casi siempre necesaria la presencia de un traductor.

La contratación de un buen intérprete es necesaria para que las negociaciones se lleven a cabo sin errores de interpretación. En caso de que la parte extranjera traiga a su propio intérprete, la regla general es que éste traduzca a los participantes extranjeros, mientras que el traductor de la parte china hará lo propio con los componentes de la delegación de este país.

6.4. Protocolo

6.4.1. Banquetes, comidas y cenas

Tal y como hemos mencionado anteriormente, las comidas de negocios suelen ser la forma más utilizada para el establecimiento de relaciones interpersonales en China.

Las comidas en restaurantes locales se realizan en mesas redondas de diez a doce comensales, y la comida se coloca en un círculo giratorio en el centro de la mesa.

El invitado principal se coloca generalmente mirando hacia la puerta de entrada, mientras que a su izquierda se coloca el anfitrión y a su derecha, el intérprete. El segundo invitado en rango suele colocarse en la posición opuesta al invitado principal, y de la misma manera, el segundo rango de la delegación anfitriona se coloca a la izquierda y su intérprete a la derecha. El resto de los invitados siguen también las mismas reglas.

Las comidas constan de unos nueve a doce platos. Una de las principales características del protocolo en las comidas es que el anfitrión debe procurar que todos los invitados estén servidos, hecho que se traduce en una constante vigilancia para observar si los platos están llenos y servir más en caso de no ser así.

En cuanto al uso de palillos, si bien no es obligatorio, sí que es agradecido por parte de los anfitriones debido al esfuerzo realizado para adaptarse a costumbres diferentes.

De la misma manera, puede excusarse la ingestión de alcohol en las comidas o cenas, si bien es necesario saber que la ingestión de alcohol tiene un importante componente de socialización en las comidas en Asia oriental.

Generalmente, el más alto representante de la parte china propone un brindis y pronuncia unas palabras de bienvenida, que generalmente evocan mensajes de gratitud y deseo de éxito en las negociaciones.

Posteriormente, ya sea después del primer brindis o bien tras dejar pasar un espacio de tiempo, le corresponde a la parte invitada realizar un brindis en los mismos términos.

6.4.2. Reuniones

En general, el orden de entrada en la sala de reuniones debe respetar el rango jerárquico de los participantes por parte extranjera, no sólo por cuestiones de protocolo, sino también porque de lo contrario podría existir confusión con respecto al papel de cada uno de los individuos.

Cada vez es más común que las reuniones se celebren en mesas al estilo occidental, por lo que no deben guardarse excesivos formalismos excepto sobre el sitio que deben ocupar las personas más importantes. En estos casos, tal y como ocurre en Occidente, el invitado principal suele sentarse en el centro justo frente al anfitrión. En reuniones formales, es común que la parte china se siente a un lado y la extranjera en otro.

En caso de que el lugar de reunión sea una típica sala de reuniones china, las dos personas más importantes no suelen sentarse cara a cara, sino de lado. El invitado principal se se sienta entonces a la izquierda, mientras que el anfitrión lo hace a la derecha. Este tipo de distribución es más frecuente en reuniones con oficiales, sobre todo con aquellos de alto rango. En estas reuniones, generalmente sólo mantienen diálogo las dos personas de más alto rango, mientras que el resto no suele participar a no ser que haya sido invitado expresamente a esto.

Resumen

Tras un proceso de reformas económicas que han durado un cuarto de siglo, China está experimentando en la actualidad tasas de crecimiento cercanas al 8% anual, hecho que convierte al país en el principal motor del crecimiento económico en Asia. Este proceso de transformación no ha resultado fácil, pero todo parece indicar que el relevo en la cúpula de poder que ha tenido lugar tras la designación de Hu Jintao como nuevo líder político del país no va a significar un gran cambio en la política económica aperturista de sus antecesores, Deng Xiaoping y Jiang Zeming.

Las inversiones extranjeras, uno de los principales impulsores del desarrollo chino en los últimos años, han sufrido también un gradual proceso de liberalización, de forma que a la posibilidad de crear empresas mixtas se ha sumado la opción de crear empresas con capital 100% extranjero, que actualmente ha venido a constituirse en el vehículo más utilizado por las corporaciones extranjeras para establecerse en China.

Por otra parte, la entrada de China en la OMC, que se produjo en noviembre del año 2001, tendrá fundamentalmente dos consecuencias: por un lado, incrementará el papel de China en el comercio mundial, debido a que las rebajas arancelarias permitirán una mayor competitividad de sus exportaciones y favorecerán la entrada de productos extranjeros en el país. Por el otro, posibilitará la entrada de inversiones extranjeras en sectores que hasta entonces permanecían restringidos, sobre todo en el campo de los servicios.

En China no podemos hablar de la existencia de una cultura de respeto a la propiedad intelectual, hecho que ha ocasionado verdaderos problemas a extranjeros que han visto cómo proliferaban copias de sus productos en el mercado interno. Para defenderse en caso de violación de estos derechos, la legislación china contempla dos procedimientos: uno administrativo y uno judicial. Sin embargo, problemas en la aplicación de las sentencias y una relativa falta de ex-

perencia en temas de propiedad intelectual hacen que éste sea uno de los problemas que el Gobierno chino va a tener que resolver a corto plazo si desea seguir manteniendo la confianza de los inversores extranjeros.

Las empresas extranjeras tienen que superar otras dificultades a la hora de establecerse en el país. Por lo que respecta al marketing, la extensa geografía del país y la diversidad étnica y en las costumbres entre unas zonas y otras dificulta la realización de campañas de nuevos productos a nivel nacional, por lo que suele ser habitual la concentración de los esfuerzos de introducción de estos productos en determinadas zonas, sobre todo en la costa.

Por último, las diferencias en los valores culturales y de protocolo suponen también otro de los obstáculos que los empresarios europeos deben superar a la hora de realizar negocios en el país. La existencia de una notoria burocracia en la administración y la importancia de los contactos personales (*guanxi*) no pueden ser obviados por cualquier empresa occidental que desee establecerse en China, y también deberán ser tenidas en cuenta las diferencias a la hora de conducir las reuniones y en los mecanismos de toma de decisiones.

Capítulo II

Empresa y negocios en Taiwan

Tan sólo veintisiete naciones del mundo reconocen a Taiwan como país, mientras que el resto (entre los que se encuentran España, y todas las economías pertenecientes a la OCDE, además de la ONU) no reconoce su soberanía.

Desde el punto de vista político, las relaciones entre Taiwan y China han sido difíciles desde 1949 hasta nuestros días, y son objeto de debate diario en la sociedad civil y en los medios de comunicación.

Sin embargo, bajo un prisma económico, las inversiones de Taiwan en China han ido en aumento desde el año 1979. La constatación de este hecho se produjo en el año 1990, cuando el Gobierno chino permitió las inversiones de Taiwan, siempre que fueran aprobadas por su Ministerio de Economía. El conocimiento que los taiwaneses tienen de China y sus fluidas relaciones comerciales con el país van a jugar, sin duda, una importancia fundamental en el desarrollo futuro de la economía de la isla.

Taiwan tiene una economía desarrollada, y en el año 2001 sus habitantes disponían de una renta per capita de 12.600 US\$. Su desarrollo económico tras la Segunda Guerra Mundial ha sido semejante al de muchos países desarrollados en Asia, y el rápido desarrollo industrial en los cincuenta fue seguido por una orientación a las exportaciones en los setenta y ochenta, y concentró en los noventa un mayor peso en industrias intensivas en tecnología y capital, entre las que cabe destacar las tecnologías de la información.

En el presente capítulo analizaremos de manera breve pero concisa los principales rasgos de la economía de Taiwan, las principales industrias del país y el marco jurídico de las inversiones.

1. Evolución histórica de la economía de Taiwan

La historia reciente de Taiwan se inicia tras el término de la Segunda Guerra Mundial, cuando las fuerzas aliadas acuerdan que China continental ocupe Taiwan, y en concreto los nacionalistas del Kuomintang (KMT) encabezados por Chiang Kai-shek. Sin embargo, el nuevo Gobierno no es del agrado de los taiwaneses, quienes ya en 1947 inician movimientos en contra del KMT.

Tras la victoria de los comunistas en la China continental en el año 1949, Chiang Kai-shek se estableció definitivamente en Taiwan, donde se impondría un régimen marcial bajo el gobierno del KMT durante las siguientes cuatro décadas.

Desde el punto de vista económico, el despegue de Taiwan se produjo a partir de principios de la década de los cincuenta, cuando se establecieron los primeros planes para el desarrollo por parte del Gobierno, con la ayuda financiera de Estados Unidos.

La *reforma agraria* que tuvo lugar en estos años permitió el cultivo de nuevos productos y la introducción de técnicas más modernas, al mismo tiempo que trasladó la mano de obra remanente en la agricultura hacia industrias ligeras como la textil, que comenzaban a proliferar en esa época.

Por lo que respecta a la *industria*, Taiwan desarrolló con éxito una estrategia basada en la sustitución de las importaciones, mediante el desarrollo de industrias intensivas en mano de obra.

Durante los años sesenta, la política del Gobierno se concentró en las exportaciones de productos manufacturados en sectores como el textil o la alimentación, además de la atracción de inversión extranjera debido a los reducidos costes de mano de obra.

A partir de los setenta, Taiwan empieza a desarrollar productos de mayor valor añadido, poniendo especial énfasis en la investigación y desarrollo y mejorando a su vez las infraestructuras del país. De manera progresiva, se empieza a sustituir la producción en sectores intensivos en mano de obra (textil, procesado de alimentos, calzado deportivo, etc.) en favor de industrias más intensivas en capital y tecnología (petroquímica, electrónica, equipos eléctricos, química).

Esta tendencia se consolida en los años ochenta, a la vez que se produce una rápida expansión del sector servicios y se emprende un proceso de liberalización

de las importaciones y reducción de los aranceles con la intención de abrir más la economía del país al exterior.

Asimismo, y de manera similar a Hong Kong, la gradual apertura de la economía china hace que las industrias más intensivas en mano de obra se trasladen a este país. Las empresas de Taiwan también empiezan a trasladar sus factorías a otros países del sudeste asiático, motivadas entre otras razones por la pérdida de competitividad de su moneda frente al dólar.

Durante los años noventa, Taiwan sigue desarrollando una competitiva industria a partir de las tecnologías de la información, y se convierte en uno de los principales suministradores mundiales de ordenadores y componentes (placas madre, discos duros, monitores, etc.). Por otra parte, la enorme dependencia de las exportaciones a Estados Unidos que sufría Taiwan se empieza a compensar con crecientes exportaciones a China, en un claro intento de diversificación.

El notable crecimiento que Taiwan ha experimentado en las últimas cuatro décadas, por tanto, ha sido fruto de una combinación de distintos factores como son la estabilidad social y el espíritu competitivo y trabajador de su población para hacer avanzar al país, y la existencia de un plan estratégico del Gobierno y las empresas que han llevado a cabo una gradual transformación de una industria intensiva en mano de obra a otra intensiva en capital y tecnología.

Debido al limitado mercado interno, Taiwan ha logrado con éxito basar su crecimiento económico en las exportaciones, de modo que en el año 1980 el valor de las mercancías exportadas era de unos 20 billones de US\$, pasando a 67,2 en 1990 y a 148 en el año 2000.

En el año 2000, por primera vez tras la Segunda Guerra Mundial, el KMT perdía las elecciones en favor del partido de la oposición, el Democratic Progressive Party, liderado por Chen Shui Bian.

2. La entrada de Taiwan en la OMC y sus consecuencias

Taiwan empezó sus negociaciones para la entrada en el GATT (por tanto, anteriormente a la creación de la OMC) a principios de los años noventa; en el año 1992 el GATT creó una primera comisión de trabajo para estudiar el ingreso de la isla.

Al contrario que en el caso de China, Taiwan dispone de una renta per capita elevada (unos 13.000 US\$) y, por tanto, equiparable a la de cualquier país desarrollado. Por otra parte, durante los años noventa el país ya había realizado importantes esfuerzos liberalizadores tanto en lo que respecta a la bajada de los aranceles, como en el sector servicios, y puso también especial énfasis en la protección de los derechos de propiedad intelectual. Por tanto, muchas de las exigencias que comporta la entrada en la OMC ya habían sido cumplidas por Taiwan anteriormente a la entrada.

Formalmente, la entrada de Taiwan en la OMC se produce el 1 de febrero del año 2002, es decir, muy poco después del ingreso de China en este organismo. Taiwan no ingresó en la OMC como país, sino como territorio aduanero no soberano.

Presentamos a continuación los principales acuerdos logrados en diferentes sectores.

2.1. Agricultura

Antes del ingreso en la OMC, el arancel medio se situaba en el 20,02%, que fue rebajado hasta el 14,01% en el momento de la ascensión. Para los 1.021 productos agrícolas incluidos en el acuerdo, Taiwan ha accedido a rebajar los aranceles hasta un 12,86% posteriormente.

Por lo que respecta a los efectos de la liberalización, se espera que la reducción de las tarifas pueda incrementar las importaciones de productos, lo cual perjudicará a una parte de los productores locales.

En productos como pueden ser las manzanas o los cítricos, se ha llegado a acuerdos específicos con la UE para el establecimiento de cuotas de importación.

2.2. Productos industriales

El arancel medio antes del ingreso era del 6,03%, y se rebajó hasta el 5,78% tras la entrada en los 3.470 productos industriales incluidos en el acuerdo. El compromiso de futuro es rebajar el arancel medio hasta el 4,15%.

Por lo que respecta a los productos químicos, las tarifas serán las siguientes: en los productos químicos terminados un 6,5%, en los productos químicos intermedios un 5,5% y en los productos químicos básicos el 0%.

Por otra parte, según lo establecido en el *Information Technology Agreement*¹ (ITA), los aranceles en la mayoría de los productos relacionados con las tecnologías de la información, telecomunicaciones, electrónica, semiconductores, etc. fueron reducidos a 0 en el año 2000, y tras el año 2002 se redujeron a 0 los aranceles en los pocos productos restantes.

Cabe remarcar que los aranceles que aplicaba Taiwan antes de la entrada eran ya bastante reducidos –recordemos que en caso de China el arancel medio se sitúa por encima del 9%–, y por tanto, por lo que respecta a los aranceles en productos industriales, el margen de actuación ya era de por sí bastante bajo. Por tanto, si bien el impacto de la entrada es moderado, se espera que pueda tener efectos favorables para las industrias exportadoras de Taiwan (petroquímica, plásticos, electrónica y tecnologías de la información). Sin embargo, aquellas industrias que se concentran en el mercado interno (electrodomésticos) tendrán que sufrir una mayor competencia por parte de empresas extranjeras.

2.3. Servicios

Taiwan ha adquirido el compromiso de avanzar en la liberalización de los once sectores relacionados con servicios que se enumeran a continuación: servicios comerciales, servicios de comunicación, servicios de ingeniería y construcción, servicios de distribución, servicios de educación, servicios medioambientales, servicios financieros, servicios sociales y médicos, servicios turísticos y viajes, servicios recreativos, culturales y deporte y servicios de transporte.

Si bien una parte importante de la liberalización ya se había realizado con anterioridad al ingreso, este marco abre nuevas perspectivas a las empresas extranjeras de los diferentes sectores mencionados, al proporcionar una sustancial mejora en el acceso al mercado local.

1. Taiwan es miembro del International Technology Agreement desde el año 1997.

Otras modificaciones sustanciales en el régimen económico de Taiwan que han tenido lugar tras su ingreso en la OMC son las siguientes:

- Desmantelamiento del monopolio para la venta de tabaco y bebidas alcohólicas, que anteriormente tenía el Taiwan Tobacco & Wine Monopoly Bureau. Por tanto, esta empresa pasa a ser un intermediario comercial más, lo cual permite la competencia en la venta de estos productos.
- Apertura de los concursos públicos a empresas extranjeras, a otras empresas de países que hayan firmado el GPA (*government procurement agreement*, o Acuerdo de concursos públicos), incluido en la OMC.
- Derechos de propiedad intelectual. Por aplicación del acuerdo TRIPS (*trade related aspects of intellectual property rights*), Taiwan ha tenido que actualizar algunos aspectos de su legislación en materia de propiedad intelectual, como por ejemplo la protección del *software* (que debe equipararse a la protección de las obras literarias), la extensión del periodo de protección de las patentes anteriores a 1994, que pasa a ser de veinte años desde la fecha de aplicación, o la lucha contra las falsificaciones.

Como conclusión general, podemos extraer que la entrada de Taiwan en la OMC es de vital importancia para el país, por dos razones. Por un lado, permite una mayor apertura de su economía mediante las reducciones arancelarias, la apertura de los servicios y la aplicación de principios como el de nación más favorecida y trato nacional, que a su vez van a proporcionar más oportunidades de competir en mercados internacionales a sus empresas. Por otro, significa un mayor reconocimiento internacional de Taiwan, que pasa así a formar parte del mayor foro internacional multilateral de carácter económico existente en el mundo.

3. La economía de Taiwan: situación actual y perspectivas

La economía de Taiwan ofrece unos rasgos de madurez propios de cualquier país desarrollado, tal y como podemos observar analizando su estructura económica.

Tabla 2.1. Origen del PIB (año 2002).

Agricultura	1,9%
Industria	31%
Servicios	67,2%

Fuente: EIU.

La *agricultura*, el principal motor de las exportaciones en los años cincuenta, ha pasado a tener un papel residual de manera que tan sólo el 8% de la población activa se dedica al sector. Tras la entrada de Taiwan en la OMC, se espera que este porcentaje pueda disminuir, debido a las rebajas arancelarias.

Por lo que respecta a la *producción industrial*, está concentrada principalmente en Taipei (norte) y Kaohsiung (sur). Sin embargo, desde mediados de los ochenta, y debido en parte a la deslocalización de la industria hacia países con costes de mano de obra más baratos (en especial China), el peso de la industria dentro del PIB de Taiwan se ha reducido desde un 50% hasta el 31% actual, al mismo tiempo que los servicios han ido paulatinamente cobrando más importancia en la estructura económica de la isla.

Esta tendencia probablemente va a continuar en los próximos años, debido a la intención de las principales empresas tecnológicas del país de seguir trasladando su capacidad productiva a China.

Según el Ministerio de Asuntos Económicos de Taiwan (MOEA), la inversión de empresas de Taiwan en China fue de 19,6 billones de US\$ en el periodo 1991-2001. Sin embargo, estimaciones privadas elevan esta cifra hasta los 100 billones de US\$. Hasta el año 1991, las inversiones de Taiwan en China estuvieron prohibidas, y posteriormente fueron permitidas con restricciones. Muchas de estas inversiones han sido canalizadas mediante Hong Kong.

Tabla 2.2. Principales indicadores macroeconómicos de Taiwan.

	1999	2000	2001	2002
Crecimiento PIB	5,4	5,9	-1,9	3,6
Renta per capita	13.079	13.926	12.586	12.591
Desempleo	2,9%	3%	4,6%	5,2%
Inflación	0,2%	1,3%	0%	-0,2%

Fuente : EIU.

Tras la crisis financiera asiática del año 1997, Taiwan recuperó la senda del crecimiento en los años 1999 y 2000, con crecimientos cercanos al 6%. Sin embargo, debido a la mala situación de la economía estadounidense y a la caída del consumo interno, el PIB de Taiwan sufrió una importante caída en el año 2001, de la cual se ha recuperado parcialmente en el año 2002.

La inflación durante los pasados años ha estado bajo control, y según el índice de precios al consumo en Taiwan, durante el periodo 1990-2001 los precios crecieron de media un 2,5%. Sin embargo, durante los últimos dos años ha habido una creciente preocupación por el estancamiento del consumo, que podría dar lugar a una espiral deflacionista que, tal y como hemos visto en Japón, puede perjudicar enormemente a un país.

Por otra parte, y tras mantener prácticamente pleno empleo durante los pasados veinticinco años, el porcentaje de desempleo en Taiwan ha pasado a ser del 5,2% en el año 2002, y significa por tanto uno de los principales problemas a los que se tiene que enfrentar el Gobierno de la isla en los últimos años. Este aumento del desempleo no se ha producido sólo por problemas cíclicos, sino también estructurales, debido al traslado de la producción a otros países.

Tabla 2.3. Principales exportaciones e importaciones en 2002.

Principales exportaciones	% del total	Principales importaciones	% del total
Maquinaria y equipos eléctricos	53,7	Equipamiento electrónico y comunicaciones	28,5
Productos textiles	9,3	Maquinaria	16
Metales de base	9,6	Productos químicos	10,1
Artículos de plástico y goma	6,8	Metales de base	8

Países destino exportaciones	% del total	Países origen importaciones	% del total
Estados Unidos	20,5	Japón	24,2
Hong Kong	23,6	Estados Unidos	16,1
Japón	9,2	Corea del Sur	6,9
Alemania	2,9	Alemania	3,9
Holanda	2,9	Malasia	3,7

Fuente: EIU.

Tal y como podemos observar, la economía de Taiwan se basa principalmente en la fabricación de equipos eléctricos, en especial aquellos relacionados con las tecnologías de la información (ordenadores, sus componentes, pantallas de cristal líquido, accesorios, etc.).

Por lo que respecta a los socios comerciales de la isla, Estados Unidos y China (mediante Hong Kong) destacan en lo que respecta a las exportaciones, mientras que Japón y Estados Unidos son los principales suministradores de productos a Taiwan.

4. Inversiones extranjeras y principales sectores de oportunidad

Taiwan ha sido tradicionalmente un inversor en el extranjero, más que receptor de inversiones. Analizando los flujos de inversión desde los años 1996 al 2001, la inversión de Taiwan en el exterior duplicó la inversión recibida de países extranjeros.

Tal y como hemos mencionado anteriormente, la inversión de Taiwan en el exterior se ha concentrado principalmente en China y en otros países del sudeste asiático (en especial Singapur, Tailandia, Malasia e Indonesia). El Kuomintang intentó en diferentes épocas fomentar la inversión en estos países como alternativa a China, en una política denominada *go south* ('ir al sur'). Por último, Estados Unidos ha sido la tercera zona preferida por los taiwaneses para invertir en el exterior.

Tabla 2.4. Inversión extranjera en Taiwan.

Año	1999	2000	2001	2002
Valor (millones de US\$)	2.962	4.928	4.109	1.445

Fuente: EIU.

Según los datos que podemos observar en el cuadro anterior, las inversiones extranjeras sufrieron una drástica reducción en el año 2002, tras un considerable aumento en los años 2000 y 2001. Esto ha sido debido fundamentalmente

a factores externos, y principalmente a la reducción de las inversiones en un ámbito mundial que ha tenido lugar en los dos últimos años.

Sectorialmente, la inversión extranjera en Taiwan se concentra en las finanzas y seguros, telecomunicaciones y electrónica.

4.1. Fórmulas de inversión en Taiwan

De manera similar a lo que hemos estudiado en China, Japón o Corea, las empresas extranjeras pueden establecerse en Taiwan por medio de oficinas de representación, sucursales o empresas.

a) Oficinas de representación

Para la creación de una oficina de representación en Taiwan, se necesita una aprobación gubernamental. Además, se deberá solicitar el certificado de aprobación del Departamento de Comercio del Ministerio de Asuntos Económicos de Taiwan (MOEA).

b) Sucursales

Primero se deberá solicitar al Departamento de Comercio del MOEA la investigación del nombre de la sucursal, para que no coincida con ningún otro existente, y una vez superado el trámite, se deberá solicitar ante el mismo organismo la verificación y registro de la inversión. Por último, se deberá solicitar el registro de la sucursal en el Gobierno local de la ciudad con jurisdicción geográfica sobre el lugar donde se establece la sucursal.

c) Compañías

El primer procedimiento es idéntico al caso anterior, y por tanto se deberá solicitar al Departamento de Comercio del MOEA la investigación del nombre de la empresa. Salvo en casos extraordinarios (como podrían ser las inversiones en parques industriales o en zonas de proceso para la exportación), la aprobación de la inversión se deberá solicitar ante la Comisión de Inversiones del MOEA.

Una vez aprobada la inversión, se procederá a remitir el capital a través de las entidades bancarias, y una vez realizada la comprobación por parte de la Comi-

sión de Inversiones de que el capital ha llegado, se podrá registrar la compañía y pedir la licencia para el inicio de operaciones.

El Gobierno ha realizado un importante esfuerzo en los últimos años en aras a una mayor liberalización de las inversiones extranjeras. Expondremos a continuación las medidas adoptadas.

En febrero del año 2003 se revisó la lista negativa de inversiones extranjeras, que recoge una serie de categorías en las que las inversiones extranjeras están prohibidas o restringidas parcialmente.

- *Categorías prohibidas.* Podemos destacar la explotación forestal, determinados productos químicos peligrosos, armas, determinados servicios de transporte (taxis, por ejemplo), servicios postales y emisión de televisión y radio.
- *Categorías restringidas.* Incluyen determinados cultivos agrícolas, pesca, minería, suministro de gas y agua, servicios educativos y determinados servicios bancarios y de telecomunicaciones. Existe una prohibición general de invertir en aquellas industrias que atentan contra la seguridad nacional, la moral pública y aquellas que son altamente contaminantes.
- *El resto de las inversiones* está, en principio, permitido, por lo que las restricciones y límites a la inversión extranjera se ha reducido considerablemente, al reducirse el número de categorías incluidas en la lista negativa de inversiones extranjeras.

Tras el año 1999, la Ley de Licitaciones del Estado permite competir a las empresas extranjeras de infraestructuras en las mismas condiciones que las empresas locales. El procedimiento para la adjudicación de las licitaciones deberá ser transparente en todas sus fases (licitación, inspección, contratación, quejas, etc.).

En el sector bancario, en el año 2000 se aprobó la Ley de Fusiones Bancarias que permite a los bancos extranjeros tener el 100% de las acciones de un banco local.

Tras el año 1997, el Gobierno de Taiwan liberalizó los servicios de telefonía móvil en la isla, de manera que la compañía estatal Chunghua Telecom sufre en la actualidad una creciente competencia de operadores privados.

Por último, a partir del año 2002 se permite a los extranjeros la compra de terrenos en Taiwan, de manera que las compañías interesadas podrán desarrollar proyectos urbanísticos en la isla.

4.2. Principales sectores de oportunidad en Taiwan

a) Maquinaria textil y confección

El sector textil fue una de las claves a partir de los años sesenta para el desarrollo industrial del país, si bien una buena parte de la industria se ha trasladado hacia zonas con mano de obra más barata. Por tanto, la producción local se concentra en artículos de la gama alta, y para esto necesita de maquinaria textil avanzada tecnológicamente, que actualmente importa de países como Japón o Alemania. No debemos olvidar que aproximadamente el 9% de las exportaciones de Taiwan son productos textiles, por lo que esta industria sigue teniendo su importancia en la economía de la isla.

Por lo que respecta a la confección, la principal oportunidad para las empresas extranjeras corresponde a prendas de moda o de lujo, en especial aquellas que o bien por dirigirse a los sectores más jóvenes o bien por su reputada imagen de marca pueden conseguir entrar en el mercado interno.

Las exportaciones de prendas acabadas en Taiwan representan unos 10.000 millones de US\$, mientras que las exportaciones se elevaron a más de 2.000 millones de US\$. Las importaciones representan aproximadamente el 20% del consumo interno del país.

Los productos de la gama media y alta provienen de países como Japón, Francia o Italia, mientras que los productos de gama media-baja provienen de países del sudeste asiático y China.

b) Medioambiente

Debido a la gran concentración de población en Taiwan (sobre los 600 habitantes por km²), la conservación del medioambiente ha sido en los últimos años una de las principales preocupaciones de Taiwan.

En especial, los subsectores que tienen más potencial son los de equipamiento para control de la polución, tratamiento de aguas y de residuos. La mayoría

de los suministradores de equipos para el control medioambiental son extranjeros, por lo que empresas con la tecnología y precio adecuados en este ámbito pueden tener numerosas posibilidades de negocio.

c) Alimentación y bebidas alcohólicas

La entrada de Taiwan en la OMC ha reducido los aranceles de productos de alimentación y bebidas en Taiwan, que representan un 25% de los gastos familiares.

Europa representa en la actualidad un 12% de los productos importados en estos dos sectores, que tienen un gran potencial para empresas extranjeras tanto en lo referente a materias primas (frutas, carnes, etc.), como en productos procesados o bebidas (en especial bebidas alcohólicas). En este último subsector, el porcentaje de productos importados ronda el 40%, y el vino tinto es una de las bebidas cuyo consumo está empezando a arraigar entre los habitantes de la isla.

d) Tercera edad

Desde 1991, el crecimiento de la población en Taiwan ha sido inferior al 1%, mientras que la población mayor de sesenta y cinco años ha pasado a ser del 8,6% en el año 2000, en comparación con el 2,5% en 1960. Según previsiones del Gobierno, este porcentaje podría situarse en el 10% en el año 2012, por lo que las industrias relacionadas con el cuidado de la tercera edad en Taiwan tendrán en los próximos años buenas perspectivas de crecimiento. Actualmente, un 85% de los productos relacionados con el cuidado de la salud son importados.

e) *Software*

Hasta la fecha, Taiwan no ha desarrollado una importante industria de desarrollo de *software*, hecho que permite a las empresas extranjeras con tecnología adecuada tener posibilidades de éxito en el sector. Sin embargo, tal y como detallamos en el siguiente apartado, una de las prioridades del Gobierno consiste en desarrollar una industria integral en tecnologías de información que permita desarrollar en su totalidad nuevas generaciones de productos electrónicos para el hogar, que integrarán *software* y *hardware*.

5. Las tecnologías de la información

El sector industrial en Taiwan está dominado por la manufactura de aparatos y componentes relacionados con las tecnologías de la información, que ha experimentado crecimientos del 15% entre 1996-2000. El sector ha sido uno de los principales focos de crecimiento de la economía de Taiwan, que actualmente es el tercer productor mundial de componentes para ordenadores y el cuarto mayor de semiconductores para el sector.

Otros productos en los que cabe destacar la capacidad tecnológica de Taiwan son las agendas electrónicas, teléfonos móviles y pantallas de cristal líquido. La alta especialización en la fabricación de estos productos ha sido clave para poder mantener una posición de liderazgo en un ámbito mundial.

Dentro del desarrollo de la industria de tecnologías de la información en Taiwan tuvo especial relevancia la creación del Parque Industrial de Hsinchu en 1980, que ha sido desde esta fecha el centro del desarrollo de I+D del país. En el año 2000, el parque concentraba a unas trescientas empresas y noventa mil trabajadores en los siguientes sectores: circuitos integrados, opto electrónica, ordenadores, periféricos para ordenador, maquinaria de precisión y biotecnología.

Taiwan ha destacado por la fabricación OEM (*original equipment manufacturer*), que consiste en la producción para otras marcas con su diseño. Esta estrategia se ha implantado claramente en sectores como los ordenadores portátiles, donde las principales marcas mundiales (Dell, Toshiba) fabrican parte o toda su producción OEM mediante empresas de Taiwan.

El futuro de esta tendencia, sin embargo, está en entredicho, debido a los costes de producción cada vez más elevados, por lo que compañías como Acer, VIA, etc. están ya distribuyendo sus productos en todos los mercados con su propia marca.

La estrategia de Taiwan para poder seguir manteniendo una posición de liderazgo en el sector consiste en suministrar equipos clave que permitan integrar los diferentes sectores que en el futuro estarán interconectados dentro del mundo de las tecnologías de la información, tal y como pueden ser el *software*, las telecomunicaciones, la electrónica de consumo o los semiconductores.

6. La distribución en Taiwan

Tradicionalmente, la distribución al por menor en Taiwan ha estado muy fragmentada, con numerosas tiendas pequeñas y familiares copando las grandes ciudades. Sin embargo, a partir de los años noventa, al igual que ha ocurrido en otros países de la zona, han empezado a penetrar en la isla numerosas cadenas extranjeras, que han cambiado el panorama de la distribución existente hasta entonces.

Actualmente, podemos destacar la existencia de los siguientes tipos de distribuidores al por menor:

- Tiendas de conveniencia. Han proliferado de manera espectacular en los últimos años y proporcionan alimentos y artículos de primera necesidad durante las veinticuatro horas del día.
- Grandes almacenes. La principal cadena de grandes almacenes es la Far Eastern Department Stores, si bien también debemos destacar la presencia de varias cadenas japonesas. Su oferta es muy amplia, y disponen de ropa, alimentos, artículos de lujo, etc.
- Hipermercados. Al igual que en muchos otros países asiáticos, la principal cadena es Carrefour, que ha instalado más de veinte hipermercados en toda la isla.
- Tiendas de descuento. Suelen estar especializadas en determinados tipos de productos, y por lo general pertenecen a cadenas locales.

7. Relaciones económicas entre España y Taiwan

La importancia de Taiwan como socio estratégico de España en Asia es muy elevada, al ser su cuarto socio comercial.

Durante el año 2001 las exportaciones españolas a Taiwan, tal y como podemos observar en el siguiente cuadro, superaron a las de Corea, dato que resulta sorprendente si tenemos en cuenta que este segundo país duplica en población a Taiwan.

Tabla 2.5. Exportaciones e importaciones españolas a Asia. Millones de euros (2001).

País	Exportaciones	Importaciones	Saldo
Japón	1.230	4.354	-3.124
China	1.148	5.351	-4.202
Singapur	413	384	29
Taiwan	342	734	-392
Corea	304	2.058	-1.617

Fuente: ICEX.

Tabla 2.6. Principales exportaciones españolas a Taiwan. Millones de pesetas (2000).

Total	47.177
Máquinas y aparatos eléctricos	6.086
Productos químicos orgánicos	4.846
Reactores nucleares, calderas, máquinas	3.450
Sal, azufre, tierras y piedras	2.996
Productos cerámicos	2.514
Fundición, hierro y acero	2.138
Muebles	1.931
Extractos curtientes o tintóreos	1.621
Materias plásticas	1.603

Fuente: ICEX.

Tal y como podemos observar en el cuadro anterior, las principales partidas de exportación española a Taiwan están muy divididas, y destacan las máquinas y aparatos eléctricos (en especial aparatos para líneas telefónicas) y los productos químicos orgánicos (compuestos heterocíclicos, principalmente).

También cabe destacar la exportación de determinadas materias plásticas como los poliacetales, que ha ido en aumento en recientes años. Debemos concluir, por tanto, que las principales partidas de exportaciones españolas a Taiwan no están ni mucho menos consolidadas, debido a que pertenecen a productos que la industria en Taiwan utiliza para elaborar otros productos.

Tabla 2.7. Principales importaciones españolas. Millones de pesetas (2000).

Total	188.229
Reactores nucleares, calderas, máquinas	45.816
Máquinas y aparatos eléctricos	40.479
Fundición, hierro y acero	17.882
Vehículos automóviles, tractores	9.535
Calzado	7.188
Manufacturas de fundición, hierro o acero	5.924
Instrumentos y aparatos de óptica	5.885
Juguetes	5.638
Materias plásticas	5.189

Fuente: ICEX.

En el caso de las exportaciones de Taiwan a España, sin embargo, debemos decir que sí que existe una mayor concentración y regularidad, al representar las dos primeras partidas (reactores nucleares, calderas, máquinas y aparatos eléctricos) un porcentaje considerable de sus exportaciones. Dentro de los productos englobados en estos capítulos, podemos destacar los componentes para ordenador, ordenadores personales y maquinaria diversa.

Resumen

El despegue económico de Taiwan se origina en los años cincuenta, mediante el desarrollo de una industria ligera e intensiva en mano de obra sustitutiva de las importaciones. A partir de los años sesenta, de manera progresiva, las empresas de Taiwan se van especializando en industrias más intensivas en tecnología, y en especial es durante los noventa cuando sus compañías concentran sus esfuerzos en la manufactura de equipos de *hardware* relacionados con las tecnologías de la información, pasando a ocupar una posición de liderazgo mundial en este campo, en especial en lo referente a la fabricación OEM para grandes marcas de la electrónica de consumo. Así, el capítulo de la maquinaria y aparatos electrónicos supone más del 50% de las exportaciones de Taiwan.

Por otra parte, el conocimiento que los habitantes de Taiwan tienen de China ha posibilitado el asentamiento de numerosas empresas de la isla en este país, que buscan menores costes de mano de obra y oportunidades en un mercado creciente.

Otro hito que hay que destacar dentro de la reciente historia económica de Taiwan es su ingreso en la OMC, que se produce en febrero del año 2002. Si bien desde un punto de vista de los aranceles las rebajas que se producen no son espectaculares, debido a que ya con anterioridad al ingreso en la OMC Taiwan disponía de una economía bastante liberalizada, lo que no obsta para que las medidas adoptadas tengan una gran importancia en lo que se refiere al acceso de las empresas extranjeras al mercado de servicios y a los concursos públicos que licita su Gobierno.

Por lo que respecta a las relaciones bilaterales entre España y Taiwan, cabe destacar que la isla es un importante socio comercial de las empresas españolas. Prueba de ello la tenemos en el hecho de que Taiwan fue el cuarto destino de las exportaciones españolas a Asia en el 2001, superando a países de mucha ma-

por población. La balanza comercial, si bien es deficitaria, no presenta índices de cobertura tan bajos como China o Corea.

Por último, las inversiones extranjeras en Taiwan rozaron en el año 2000 la cifra de los 5.000 millones de US\$. En el 2002 esta cifra se redujo a un tercio, si bien debemos tener en cuenta que en un ámbito mundial los volúmenes de inversión en zonas desarrolladas han decrecido considerablemente en estos últimos tres años.

Capítulo III

Empresa y negocios en Japón

La cultura japonesa de los negocios

Los cambios que han tenido lugar en los últimos años en la economía nipona, y en especial las reformas que se han producido tras la segunda mitad de los años noventa, han provocado importantes transformaciones en su sistema económico, cuyas consecuencias son todavía una incógnita.

Japón ha sido un país tradicionalmente cerrado a la inversión extranjera, en el que las participaciones cruzadas de acciones entre las grandes empresas han impedido que grupos extranjeros pudieran adquirir una porción mayoritaria en el accionariado de las corporaciones que permita su control. Por otra parte, las diferencias en los sistemas de gestión, empleo, mecanismos de toma de decisiones, etc. desaconsejaban la adquisición de entidades japonesas, debido a la dificultad que podría existir en su adaptación a la filosofía empresarial occidental.

Sin embargo, existen varias señales que hacen pensar que en el futuro muchas de las características que han marcado el sistema japonés en el pasado van a ir evolucionando. La presencia de grandes grupos internacionales en el mercado japonés mediante la adquisición de empresas locales es ya una realidad, y el cambio de mentalidad en las nuevas generaciones, más abiertas a los cambios y riesgos que entraña el mundo laboral, han propiciado una incipiente introducción de parámetros más occidentales en la gestión de las empresas.

En este capítulo vamos analizar el sistema empresarial japonés tradicional y las transformaciones que está sufriendo, además de las oportunidades y dificultades que este mercado representa para cualquier empresa que desee plantear Japón como un posible mercado para tener en cuenta en su estrategia de internacionalización.

1. Economía y empresa en Japón

1.1. La evolución de la economía japonesa tras la Segunda Guerra Mundial

1.1.1. La época de alto crecimiento (1946-1973)

Tras el término de la Segunda Guerra Mundial, en Japón se inicia un periodo de reformas encaminadas a la reconstrucción del país. Entre las medidas que se adoptaron, cabe destacar las siguientes:

- 1) Reforma del sistema agrícola, que tiene lugar tras el año 1946, para garantizar la propiedad y derechos sobre las tierras a los agricultores.
- 2) Reforma de la estructura corporativa con la disolución de los *zaibatsu*.
- 3) Reformas laborales, que llevaron a la creación de un gran número de sindicatos.

Durante esta época, Japón sufrió los problemas típicos de cualquier economía de posguerra, y tuvo que hacer frente a unos ratios elevados de inflación y a frecuentes cortes en el suministro de materias primas, la mayoría de éstas importadas y que eran necesarias para el desarrollo del país. En 1949, el Gobierno puso en práctica un plan para reducir la inflación del país denominado *Dodge Plan*, que establecía la necesidad de llevar a cabo una política económica basada en el recorte del déficit presupuestario. Gracias a este plan, en el año 1950 el Gobierno japonés logró obtener superávit.

El comienzo de la guerra fría, y en especial la Guerra de Corea en 1950, beneficiaron a Japón debido a que Estados Unidos quiso hacer del país un estandarte de la libertad en la lucha contra el comunismo. Por tanto, durante los tres años en los que se prolongó la guerra de Corea, Japón recibió numerosas ayudas procedentes de Estados Unidos, así como el permiso para el reestablecimiento de los *zaibatsu*, reconvertidos bajo el nombre de *keiretsu*.

Por otra parte, la guerra de Corea provocó la demanda de una gran cantidad de productos fabricados en Japón, y contribuyó por tanto a la recuperación eco-

nómica del país, ya que hubo un incremento tanto de las exportaciones como también de los beneficios del sector manufacturero.

Se iniciaba así el despegue de una economía que en las próximas décadas se convertiría de manera progresiva en una de las principales potencias en un ámbito mundial.

Dentro de este despegue económico de Japón, cumplió un papel fundamental el MITI¹ (Ministry of International Trade and Industry), cuyos funcionarios tuvieron una gran relevancia a la hora de establecer la política de desarrollo industrial del país en consonancia con los principales líderes del sector privado.

Así, desde el MITI se emitían políticas sobre los sectores que había que proteger, los sectores que había que desarrollar y los sectores que había que abandonar por parte de las empresas privadas. El MITI fue establecido en el año 1951, y su historia es un fiel reflejo de la economía japonesa en la segunda mitad del siglo XX.

Por tanto, si bien no podemos hablar estrictamente de una economía planificada, sí que ha existido una estrecha colaboración entre el sector público y el privado,² en la que se han tenido en cuenta los intereses generales del país y políticas económicas a largo plazo, al mismo tiempo que se intentaban compatibilizar estos mecanismos con el beneficio empresarial necesario para la supervivencia de las empresas.

Cabe destacar también el importante papel desempeñado por la Agencia de Planificación Económica³ (Economic Planning Agency o EPA), establecida en el año 1954 para la formulación de planes que incluían objetivos de crecimiento y medidas que se deberían llevar a cabo para su logro.

El primero de estos planes, formulado cuando todavía no existía la EPA, fue el Plan económico para la recuperación económica (1948-1952), cuyo objetivo era proveer al Gobierno de Estados Unidos con la información necesaria sobre la situación económica del país, y poder así disponer de los argumentos necesarios para demandar a este país los fondos necesarios para la reconstrucción de Japón.

1. En el año 2001, el MITI sufrió una importante reorganización y pasó a denominarse METI (Ministry of Economy, Trade and Industry).

2. Esta colaboración entre sector empresarial y sector público se ha dado también en Corea.

3. La Agencia de Planificación Económica desapareció en el año 2001 tras la restructuración de diferentes ministerios y agencias, que se llevó a cabo para reducir el número de organismos y aumentar su eficacia.

Durante los años cincuenta, los grandes *keiretsus* concentraron su actividad en el desarrollo de la industria pesada (acero, construcción de barcos, maquinaria, etc.), mediante sistemas de prioridad en la producción industrial. En esta década la economía japonesa creció de promedio un 9%.

En 1955 se produjo un punto de inflexión importante, ya que en este momento los principales indicadores de la economía japonesa (producción industrial, salarios, etc.) superaron los estándares de la época anterior a la guerra.

En los años sesenta, las empresas empezaron a concentrarse en sectores más intensivos en tecnología, y esto supuso el inicio del imperio japonés en sectores como la electrónica de consumo y el automóvil. El crecimiento de la economía japonesa durante este periodo fue incluso superior al registrado en la anterior década, y alcanzó cifras cercanas al 11% de promedio.

La Agencia de Planificación Económica publicó el Plan para doblar el ingreso nacional (1961-1970), cuyo objetivo de crecimiento se situaba en el 7,8% anual; el crecimiento superó ampliamente el objetivo. Este plan tenía como principales hitos el aumento de las exportaciones, el desarrollo de mano de obra cualificada, la inversión en ciencia y tecnología y la industrialización del país. La celebración de los Juegos Olímpicos en Tokio en el año 1964 contribuyó enormemente al desarrollo de una red de infraestructuras propia de un país moderno.

En el año 1968, Japón superó a Alemania y se colocó como segunda potencia económica mundial tras Estados Unidos, posición que mantiene en la actualidad.

Este crecimiento fue posible, entre otras causas, por la existencia de un clima de estabilidad política. Desde 1948, año en el que se forma el Partido Demócrata Liberal (LDP), hasta la actualidad, y salvo un corto periodo a mitad de los años noventa, este partido ha gobernado el país en solitario o en coalición. Por otra parte, también se argumenta como otra de las causas del crecimiento económico el bajo nivel de gasto en defensa (inferior al 1% del PIB⁴), que contrasta con el elevado gasto de otros países como Estados Unidos, Rusia, China, Francia o Inglaterra. Así, durante estas dos décadas se empieza a cimentar el “modelo japonés”, que se analizará más adelante.

4. Gastos en defensa en Estados Unidos están en torno al 4% del PIB.

Durante los primeros años de la década de los setenta, el crecimiento económico llegó incluso a superar el de décadas anteriores y alcanzó el 13%, pero la crisis del petróleo del año 1973 afectó negativamente al país, cuyo consumo energético dependía mayoritariamente de esta fuente.

1.1.2. La época de madurez (1973-1986)

En el año 1974, el crecimiento de la economía nipona fue negativo, debido a la aplicación de una serie de medidas que tuvo que adoptar el Gobierno para salir de la crisis. Entre las medidas que se adoptaron, deben destacarse el incremento de los tipos de interés y la disminución del gasto público.

En 1975⁵ se recuperó otra vez la senda del crecimiento, al mismo tiempo que se intentaba evitar que ocurriera otra vez la misma situación por medio de la diversificación de las fuentes de suministro de petróleo, la racionalización del consumo energético y el traspaso de algunas industrias a países extranjeros. Sin embargo, durante lo que quedaba de década, la economía japonesa no creció en porcentajes tan espectaculares como en los sesenta y se mantuvo en torno al 4%. Por otro lado, se intensificó el malestar internacional por el incremento del superávit comercial que Japón ha mantenido con Europa y Estados Unidos.

Tras la segunda crisis del petróleo en el año 1979, se empezó a orientar la producción de las empresas japonesas a nuevos sectores más intensivos en tecnología, como pueden ser los semiconductores.

1.1.3. La burbuja financiera y sus consecuencias

Desde mediados de los años ochenta hasta principios de los noventa, Japón vivió la época de la “burbuja financiera”, periodo que ha condicionado de forma importante el posterior desarrollo del país hasta la actualidad. Desde el año 1986, los precios de los activos (terrenos y acciones, principalmente), prácticamente se

5. El Gobierno japonés publicó la Ley de Optimización del Suministro y Demanda de petróleo, a fin de regular diversos aspectos relacionados con la importación y consumo de este combustible.

triplicaron en un corto periodo de tiempo. Así, el índice Nikkei, que en 1985 marcaba los 13.000 puntos, alcanzaba los 39.000 en el año 89. Este periodo expansivo se reflejó también en el exterior, y durante esta época Japón se convirtió en el inversor neto en el extranjero más importante del mundo.

La burbuja financiera –que tuvo sus orígenes en una recuperación de la economía japonesa durante los años 1984 y 85, una progresiva liberalización financiera y la política monetaria expansiva del Gobierno– estalló en el año 1990, debido principalmente a que el Gobierno tuvo que elevar los tipos de interés por la creciente especulación y escalada de precios. A finales de este año, el índice Nikkei caería en un 40%, al mismo tiempo que los precios de los valores inmobiliarios y terrenos también caían en picado.

A partir de esta fecha, se inicia un periodo de recesión que dura hasta nuestros días, y que se ha caracterizado por los siguientes rasgos:

- Créditos de dudoso cobro. Debido a la espectacular pérdida de valor de los activos (terrenos y acciones), numerosas empresas y particulares no han podido devolver los créditos que tenían concertados con entidades financieras.

Según datos del World Markets Research Center, en la actualidad un 5% de los créditos de los bancos japoneses son incobrables, y un 11% son de calidad cuestionable.

Otra de las consecuencias derivadas de los créditos de dudoso cobro consiste en que las entidades financieras han sido reacias a conceder créditos a empresas, por lo que el sector bancario no ha actuado como incentivador del desarrollo empresarial en nuevos sectores.

- Deflación. Si bien durante los años de mayor auge de la economía japonesa el consumo constituyó uno de los principales motores de la economía del país, durante los años noventa la tendencia de los japoneses al consumismo se ha reducido debido a la delicada situación de la economía, hecho que ha repercutido negativamente en los resultados empresariales tanto de fabricantes, como de todo tipo de establecimientos de venta al por mayor y al por menor.

Por otra parte, también se ha producido en los últimos años una creciente deslocalización de las industrias manufactureras hacia países con mano de obra más competitiva, como es el caso de China.

- Abandono de patrones tradicionales en el mundo empresarial: *keiretsu* y sistemas de empleo de por vida. Los grandes grupos están adoptando criterios occidentales con respecto a la relación con sus proveedores y sus trabajadores, de forma que muchas compañías han iniciado procesos de reestructuración mediante despidos y operaciones de fusión y adquisición.

A su vez, muchas compañías han diversificado sus fuentes de suministro de productos intermedios teniendo en cuenta criterios de precio y calidad, independientemente de los lazos empresariales que pudieran existir por la pertenencia al mismo grupo empresarial.

- Política económica expansiva, para incentivar el desarrollo económico del país. Esta política fiscal expansiva se ha concretado en unos tipos de interés bajos, aumento del gasto público en infraestructuras, y estímulos fiscales por medio de reducciones parciales de impuestos.

La medida más drástica en este sentido data de 1999, cuando se introduce el régimen de los tipos de interés cero para favorecer el consumo y la inversión empresarial.

Sin embargo, estas medidas no han conseguido aumentar el consumo y han deteriorado hasta niveles preocupantes los niveles de deuda del Gobierno japonés (150% del PIB) y el déficit presupuestario (9,5% aproximadamente).

No debemos olvidar que en el año 1990, el nivel de endeudamiento del Gobierno rondaba el 60% del PIB, por lo que en estos trece últimos años su crecimiento ha sido espectacular. Los tipos de interés a los que está financiada dicha deuda son también muy bajos (en torno al 1%), hecho que facilita enormemente la capacidad de endeudamiento del país.

- Introducción de reformas sectoriales encaminadas a una mayor liberalización.

Tabla 3.1. Evolución de la economía japonesa.

	1998	1999	2000	2001	2002
PIB en precios de mercado (¥ trn)	516,4	509,6	510,3	506,3	499,8
PIB (US\$ bn)	3.944,5	4.473,6	4.734,8	4.165,9	3.986,3
Crecimiento del PIB (%)	-1,2	0,2	2,1	0,8	0,4
Inflación	0,7	-0,3	-0,7	-0,7	-0,9
Exportaciones (US\$ bn)	374,0	403,7	459,5	383,6	395,6
Importaciones (US\$ bn)	251,7	280,4	342,8	313,4	301,8
Balance por cuenta corriente (US\$ bn)	118,7	114,6	119,7	87,8	112,5
Reservas en divisas excl oro (US\$ bn)	215,5	286,9	354,9	395,2	461,2
Tipo de cambio con el dólar	130,9	113,9	107,8	121,5	125,4

Fuente: Economist Intelligence Unit. US\$ bn = Billones de US\$.

Tal y como podemos observar en el anterior cuadro, la economía japonesa sufre un grave estancamiento en el consumo privado, por lo que han sido el sector público y las exportaciones los que más han contribuido al escaso crecimiento del PIB que Japón está experimentando en los últimos años.

También podemos observar con gran claridad la espiral deflacionista a la que hacíamos referencia con anterioridad: los precios de los bienes y servicios en el país han caído de manera ininterrumpida durante los pasados cuatro años, fruto del estancamiento en el consumo, del cambio de hábitos en el consumidor japonés (que empieza a considerar el precio como un factor determinante en la adquisición de un producto) y también por el traslado de parte cada vez más importante de la producción a países extranjeros con mano de obra más competitiva.

Sin embargo, la economía japonesa ha presentado claros signos de recuperación en el año 2003, motivados por un fuerte aumento de la producción industrial, de la inversión y de las exportaciones. En especial, las exportaciones a China y otros países asiáticos han aumentado considerablemente, y se han convertido en el motor de esta recuperación.

Para el año 2004, los pronósticos son aún más favorables, y Japón podría crecer más de un 4%. Muchos analistas predicen que este crecimiento económico se verá acompañado de una recuperación del consumo privado, hecho que, de producirse, consolidaría aún más una recuperación tras más de una década de problemas.

1.2. El modelo empresarial en Japón

El modelo empresarial en Japón tiene unas características claramente diferentes con respecto a las empresas en Europa y Estados Unidos, tanto en lo que respecta a la relación entre las diferentes empresas, como en lo referente a la relación entre los trabajadores y la empresa.

A continuación describimos algunos de los principales rasgos de este peculiar modelo.

a) La creación de un sistema de *keiretsus*. Este sistema dificulta la entrada de empresas extranjeras en corporaciones japonesas.

b) La adopción de *barreras no arancelarias* para la protección de la industria nacional. Dentro de estas barreras, debemos destacar por su importancia la creación de un sistema de distribución muy complejo que perjudica la entrada de productos extranjeros en el mercado japonés, o la creación de los JIS (*Japanese International Standards*), que imponen una serie de condicionantes a los productos extranjeros para que puedan ser comercializados en el mercado japonés.⁶

c) La adopción del sistema de *empleo de por vida*. Los empleados son reclutados tras su graduación en la universidad y se espera que trabajen en la misma empresa durante el resto de su vida laboral. Su incorporación se produce en el mes de abril, coincidiendo con el inicio del año fiscal.

Por su parte, las empresas se comprometen a no despedir a sus empleados salvo en circunstancias excepcionales. Éstos reciben una formación inicial que puede durar hasta los seis meses según los casos, y la adopción posterior de responsabilidades está muy vinculada a la experiencia. Dentro de la empresa, es muy común que los trabajadores roten por diferentes departamentos, e incluso que durante unos meses o años sean transferidos a otras compañías del mismo grupo.⁷

Asimismo, los ejecutivos rara vez se contratan fuera de la empresa, sino que habitualmente son trabajadores con experiencia que durante sus diferentes etapas en la compañía han demostrado su capacidad de liderazgo y han cometido pocos errores. Por el contrario, a los trabajadores que no tienen grandes capacidades se les asignan tareas más sencillas. Por lo tanto, las empresas cumplen

6. La regulación sobre importaciones en Japón puede ser consultada en la página web de JETRO (<http://www.jetro.go.jp>).

7. La práctica de transferir un trabajador a otra compañía del grupo se denomina *shukko*.

también una importante función social al aceptar y mantener a trabajadores que crean poco valor añadido.

d) La adopción del sistema de *sueldo según la edad*. El sueldo de todos los nuevos empleados que se incorporan a la empresa tras la graduación es fijo, si bien depende del sexo –el de los hombres es superior al de las mujeres.

Así, en el año 2002, el salario medio de los licenciados universitarios que se incorporaban por primera vez a la empresa fue de 195.100 yenes, sin que haya experimentado grandes variaciones con respecto a años anteriores.

Durante los primeros años en la empresa, los salarios de todos los empleados son muy parecidos, debido a que tampoco existen grandes diferencias en las responsabilidades entre ellos. Sin embargo, a medida que con los años aumentan las responsabilidades, aumentan también las diferencias en sueldo, sobre todo entre los hombres. Aun así, Japón es uno de los países en los que existe una menor diferencia salarial entre las personas con un mayor y menor sueldo en la empresa. Las empresas pequeñas no pueden aplicar los principios de empleo de por vida ni el sueldo según edad.

Tabla 3.2. Sueldo medio en Japón (unidad 1000 yenes).

Edad	Sexo	Suelo
20-24	Hombres	202,9
	Mujeres	185,8
25-29	Hombres	224
	Mujeres	210,4
30-34	Hombres	297,4
	Mujeres	236,3
35-39	Hombres	348,8
	Mujeres	245,9
40-44	Hombres	385,6
	Mujeres	244,8
45-49	Hombres	410,7
	Mujeres	238,9
50-54	Hombres	428,1
	Mujeres	236,6

Edad	Sexo	Sueldo
55-59	Hombres	398,8
	Mujeres	227,4
60-64	Hombres	290,7
	Mujeres	198,2

Fuente: *Japan Almanac 2003* (Asahi Shimbun).

Entre las conclusiones que podemos extraer del anterior cuadro, cabe destacar dos aspectos. Por un lado, el hecho de que los sueldos más altos se pagan en la franja de edad comprendida entre los 50-54 años, que es cuando los japoneses adoptan más responsabilidades en el seno de la empresa. Por el otro, el hecho de que hay muy pocas mujeres que lleguen a adoptar cargos directivos, y su sueldo apenas llega a sufrir variaciones significativas a lo largo de la vida laboral.

e) La creación de *sindicatos* dentro de las empresas, en contraposición a la sindicación por sectores de actividad en Europa.

f) La concentración en *estrategias* a largo plazo, basadas no en el rendimiento para el accionista sino en la conquista de cuota de mercado.

g) La importancia de la *investigación y desarrollo* y la productividad como principales focos del crecimiento de la empresa, sobre todo a partir de la década de los sesenta.

h) La política de *pleno empleo*. Gracias a esta política, las tasas de desempleo⁸ en el país se han mantenido en niveles inferiores al 4% hasta la recesión económica de los años noventa.

1.3. Los grandes *zaibatsu* y *keiretsu*

Antes de la Segunda Guerra Mundial, la economía japonesa estaba dominada por grandes grupos empresariales denominados *zaibatsu*,⁹ de entre los cuales los más importantes eran Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo y Yasuda.

8. La tasa de desempleo en Japón en agosto del 2003 fue del 5,5%.

9. Los *zaibatsu* se desarrollaron tras la restauración Meiji en el año 1868, gracias a los subsidios gubernamentales y a una política fiscal favorable.

Las principales áreas de negocio de estas empresas eran el acero, comercio internacional y banca, y estaban controladas por poderosas familias. La función de los bancos era la de proveer de los fondos necesarios para el desarrollo de estos grupos. En el año 1937, los cuatro grandes *zaibatsu* controlaban un tercio de los depósitos bancarios del país, un tercio de todo el comercio exterior, la mitad de la producción de barcos del país y la gran mayoría de industrias pesadas.

Sin embargo, finalizada la Segunda Guerra Mundial, las fuerzas aliadas de ocupación decidieron que estas estructuras tenían que desaparecer, debido entre otras causas a su contribución a la fabricación de material armamentístico que Japón utilizó durante la guerra. Así, en 1947 una ley establecía la disolución de estas compañías, que volvieron a aparecer pocos años después tras la retirada de las fuerzas de ocupación en 1952.

Los nuevos grupos, ahora denominados *keiretsu*, se dividieron en dos tipos, los *keiretsu* horizontales y los *keiretsu* verticales.

Los *keiretsu* horizontales son grupos de empresas formadas por un banco y una empresa de *trading* a la cabeza.

Los bancos disponen de participaciones en las diferentes empresas que forman el *keiretsu*, además de cumplir la función de supervisar la viabilidad de los proyectos de inversión que realizan las empresas del grupo, y de proveer de los créditos necesarios para el desarrollo de su estrategia corporativa.

Una de las razones por las cuales los bancos disponen de participaciones cruzadas con las empresas del grupo es precisamente para evitar que compañías extranjeras puedan comprar a las principales empresas japonesas. Este procedimiento dificulta que empresas extranjeras puedan tener una mayoría en el accionariado lo suficientemente amplia como para dominar la compañía, por lo que se evita que ésta deba seguir los criterios de beneficio a corto plazo que suelen caracterizar a las empresas en Occidente, en especial en Estados Unidos.

Asimismo, las tareas de acopio de materias primas y distribución de productos suelen ser acometidas por la empresa de *trading* perteneciente al *keiretsu*.

Los principales *keiretsu*¹⁰ horizontales que se crearon en esta época fueron Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi (estos tres son ex *zaibatsu*) y Sanwa, Fuyo y DKB (Dai-Ichi Kangyo Bank).

10. Sanwa, Fuyo y DKB se formaron en torno a grandes bancos.

Dentro de los *keiretsu* horizontales, Mitsubishi es el que más énfasis ha puesto en el espíritu de grupo existente entre las diferentes empresas; este extremo puede comprobarse en el hecho de ser el *keiretsu* en el que existen un mayor número de participaciones cruzadas.

Suele ser común que exista movilidad laboral entre los trabajadores de un mismo grupo, sobre todo en casos de problemas económicos de alguna de las compañías. Por otra parte, entre empresas del mismo grupo también se suelen compartir recursos en un ámbito de investigación y desarrollo de nuevos productos.

Tabla 3.3. Principales *keiretsu* en 1993.

Nombre	Número de compañías	Empleados
Mitsubishi	29	216.000
Mitsui	26	248.000
Sumitomo	20	125.000
Fuyo	28	294.000
Sanwa	44	376.000

Fuente: Toyo Keizai Inc.

Del cuadro anterior podemos extraer la magnitud de estos grandes grupos que han dominado la economía japonesa tras la Segunda Guerra Mundial. Asimismo, en el cuadro posterior se puede observar que un *keiretsu* horizontal opera en sectores de actividad bien distintos, y combina la actividad en servicios con la producción industrial.

Tabla 3.4. Principales compañías del *keiretsu* Sumitomo.

Sector	Compañía
Banca	Sumitomo Mitsui Banking Corporation
Seguros de vida	Sumitomo Life Insurance
Trading	Sumitomo Corporation
Acero	Sumitomo Metal Industries
Química	Sumitomo Chemical
Maquinaria y construcción naval	Sumitomo Heavy Industries

Sector	Compañía
Electrónica	Sumitomo Electric Industries
Metales no férreos	Sumitomo Metal Mining
Construcción	Sumitomo Mitsui Construction

Fuente: página web corporativa grupo Sumitomo.

Los *keiretsu* verticales son grupos de empresas del sector manufacturero que incluyen a suministradores y distribuidores unidos por un fabricante principal.

El fabricante principal obtiene los componentes y productos semielaborados de los suministradores del grupo en su mayor parte, pero también utiliza en una pequeña proporción a suministradores externos para fomentar la competencia. También existen participaciones cruzadas entre las diferentes compañías, que actúan como si fueran una sola, compartiendo tecnología, recursos financieros e incluso pérdidas. Algunos de los principales *keiretsu* verticales pertenecen a la industria del automóvil y de la electrónica de consumo.

- Dentro del *sector del automóvil*, cabe destacar a Toyota, Nissan y Honda.
- En el *sector de la electrónica*, podemos nombrar como principales exponentes a Hitachi, Sanyo, Matsushita, Sony y Toshiba.

Tal y como hemos mencionado anteriormente, los *keiretsu* verticales disponen de sus propias redes de distribución de productos, en especial en sectores como el automóvil, la electrónica de consumo o los cosméticos.

El sistema de los tradicionales *keiretsu* ha sufrido profundas modificaciones en la década de los noventa, sobre todo tras el inicio de la crisis económica fruto de la burbuja financiera que tuvo lugar a principios de los años noventa.

Los principales motivos del cambio han sido los siguientes:

1) La debilidad del sistema financiero, que ha propiciado la unión de los bancos japoneses en cuatro grandes grupos, aspecto que se estudiará posteriormente.

2) La imposibilidad de mantener a las empresas con pérdidas dentro del grupo. El sistema de los *keiretsu* ha significado para las empresas pertenecientes al grupo una garantía de supervivencia, debido a que en caso de dificultades otras

empresas del grupo prestaban todo tipo de soporte (concesión de créditos, ampliación del plazo de los pagos, etc.). Sin embargo, la crisis ha provocado que este sistema no sea viable en muchas ocasiones. Por otra parte, la relación parental que históricamente se ha establecido entre suministradores y fabricantes pertenecientes a un mismo *keiretsu* está cambiando en favor de una mayor independencia de las compañías. Asimismo, la existencia de una mayor competencia entre empresas ha posibilitado que los suministradores busquen nuevas áreas de negocio con empresas que no pertenecen al grupo, o bien en mercados extranjeros.

3) La entrada de empresas extranjeras en determinados sectores (sobre todo el del automóvil), que ha supuesto la introducción de nuevos parámetros más occidentales y contrapuestos a los tradicionales sistemas de gestión japoneses.

2. Inversiones

2.1. La inversión japonesa en el extranjero

Japón ha sido un país netamente inversor en países extranjeros desde el inicio de su desarrollo económico, y en especial desde la segunda mitad de los años ochenta. Tal y como podemos observar en el siguiente cuadro, los flujos de inversión japonesa en el extranjero han sido netamente superiores a las inversiones extranjeras en Japón en un ratio muchas veces superior a 10/1 hasta mediados de los años noventa.

La inversión japonesa en el extranjero tuvo su época de máximo auge a finales de los años ochenta, coincidiendo con la burbuja económica. Así, en 1980 la inversión japonesa en el extranjero era tan sólo de 4,7 billones de US\$, pasando a 22,3 billones en el año 1986 y alcanzando la cifra récord de 67,5 billones en 1989.

Tabla 3.5. Inversiones japonesas en el exterior e inversiones exteriores en Japón (millones de US\$).

	1991	1992	1993	1994	1995
De Japón al exterior	41.584	34.138	36.025	41.051	50.694
Del exterior a Japón	4.399	4.084	3.078	4.155	3.837

Fuente: JETRO.

Uno de los factores que más han influido en el aumento de los flujos de inversión japonesa fuera del país ha sido la deslocalización de una parte de la industria en el extranjero, que se ha producido por las siguientes razones:

- La necesidad de asegurar el suministro de materias primas y energía fuera del país. Éste fue uno de los principales aspectos que motivó la inversión japonesa en el exterior antes de los años ochenta. Japón no dispone de materias primas ni de recursos energéticos dentro de su país, por lo que una de sus constantes preocupaciones ha sido el acopio de ambos.
- La necesidad de deslocalizar la industria debido a los altos costes de la mano de obra en Japón. En especial, las inversiones industriales en países asiáticos en vías de desarrollo han sido una de las constantes de las empresas japonesas en los últimos años.
- La necesidad de paliar los riesgos en el tipo de cambio, y en especial con el dólar, mediante el establecimiento de factorías en el extranjero que puedan suministrar localmente los productos.
- La necesidad de evitar fricciones comerciales con Estados Unidos y Europa, sustituyendo las tradicionales exportaciones por el suministro local.

No debemos olvidar que Japón ha tenido históricamente un importante superávit comercial con los principales países del mundo, que ha generado numerosas fricciones. Estas fricciones han provocado que en algunas ocasiones zonas desarrolladas (como Estados Unidos o Europa) hayan impuesto medidas proteccionistas contra productos importados de Japón, por lo que la inversión en estos casos representaba la única solución para no perder cuota en estos mercados. Por otra parte, y debido a la existencia de estas fricciones, JETRO (Japan External Trade Organization) Japón se ha dedicado a la promoción de las exportaciones extranjeras en Japón desde principios de los años ochenta.

Tabla 3.6. Inversiones de Japón en el extranjero (millones US\$).

Zona	1999	2000	2001	2002
Estados Unidos	27.645	13.597	8.120	10.199
Europa	28.928	26.989	13.239	18.304
América Latina	8.344	5.824	9.593	6.999
Asia	8.053	6.626	8.029	6.768

Fuente: Ministerio de Finanzas.

Analizando conjuntamente las inversiones japonesas en industria y servicios por áreas geográficas, Europa y Estados Unidos han concentrado la mayor parte de las inversiones durante las tres últimas décadas.

En Estados Unidos, el fenómeno inversor ha sido muy cíclico. Así, durante la segunda mitad de los años ochenta hasta principios de los noventa, y posteriormente entre los años 1995 y 1997 la inversión japonesa en Estados Unidos ha tenido una gran importancia, si bien en los últimos tres años ha sufrido un importante retroceso, en consonancia con la disminución que ha tenido lugar en la inversión extranjera directa en la mayoría de los países.

En el caso de Europa, sin embargo, la inversión japonesa ha mantenido un gran vigor en los últimos cuatro años, en especial en Inglaterra, Francia y Holanda. Este vigor se mantuvo hasta principios de la presente década, y si bien en el año 2001 sufrió una reducción considerable, en el año 2002 ha visto resurgir las inversiones japonesas en Europa.

No obstante, si analizamos de forma aislada la inversión en el sector manufacturero industrial, debemos concluir que las multinacionales japonesas están concentrando cada vez más sus inversiones en Asia y de forma especial en China. En los próximos años esta tendencia quizá podría cambiar para dar lugar a una mayor inversión japonesa en el sector de servicios en China.

2.2. La inversión extranjera en Japón

Hasta los años noventa, Japón ha sido uno de los países más cerrados a la inversión extranjera entre los países desarrollados. Tal y como hemos estudiado en el apartado anterior, los flujos de inversión extranjera en Japón han permanecido muy bajos hasta finales de la pasada década, debido a las siguientes razones:

- 1) Elevados costes de implantación. Los costes incluyen al personal local y los salarios de los expatriados, terrenos, alquileres, productos de consumo, transporte, etc. En especial, el coste de los expatriados en Japón es muy elevado debido a la necesidad de mantener su nivel de vida en el país de origen dentro de Japón.

2) Barreras a la entrada de empresas extranjeras.¹¹ En muchas ocasiones existen alianzas y pactos entre suministradores y compradores que impiden que empresas extranjeras puedan penetrar en el mercado. Además, la complejidad de los sistemas de distribución, el bajo dominio del inglés y la particularidad de las relaciones laborales representan también factores que dificultan la penetración de empresas foráneas en Japón.

3) Dificultad para encontrar al personal adecuado. Esto se debe a la idea generalizada existente de que las empresas extranjeras despiden a sus trabajadores con gran facilidad, y por lo tanto existe en las mismas un elevado riesgo laboral.

4) Organización empresarial bajo el sistema de los *keiretsu*. Por un lado, el sistema de los *keiretsu* penaliza a las empresas no pertenecientes al grupo, por lo que resultaba difícil competir en igualdad de condiciones. Por otro, el sistema impedía a las empresas extranjeras adquirir corporaciones japonesas pertenecientes a un determinado *keiretsu*.

Tabla 3.7. Inversión extranjera directa en Japón. Billones de yenes.

	1998		1999		2000		2001	
	(billion ¥)	%	(billion ¥)	%	(billion ¥)	%	(billion ¥)	%
EE.UU.	808	60,3	249	10,4	1.010	32,3	643	29,5
Reino Unido	37	2,8	90	3,7	56	1,8	146	6,7
Alemania	34	2,5	47	1,9	280	8,9	12	0,6
Holanda	128	9,5	471	19,6	52	1,7	823	37,8
Francia	17	1,3	746	31,1	30	0,9	13	0,6
Asia excepto China	21	1,6	110	4,6	41	1,3	57	2,6
China	0,3	0,0	0,3	0,0	0,5	0,0	0,4	0,0
Otros	295	22,0	686	28,5	1.656	52,9	484	22,2
Total	1.340	100,0	2.399	100,0	3.125	100,0	2.178	100,0

Fuente: Ministerio de Finanzas (Japón).

11. La tendencia a rechazar empleo en empresas extranjeras está desapareciendo debido al aumento del desempleo y al cambio de mentalidad en algunos sectores, como en el de las tecnologías de la información, donde los cambios laborales son mucho más frecuentes.

Sin embargo, los cambios estructurales y las reformas que se están produciendo durante los últimos cinco años han estimulado a las empresas extranjeras a invertir en el país.

Estas inversiones han tenido lugar mayoritariamente mediante operaciones de fusión y adquisición, en sectores como las finanzas, telecomunicaciones, venta al por menor (grandes cadenas de comida rápida o de distribución), servicios o *software*.

2.3. Reformas y liberalización

Dentro de los recientes cambios que han tenido lugar en el país, cabe destacar por su importancia la adopción de toda una serie de medidas encaminadas a la reforma y progresiva liberalización de la industria y de los servicios en Japón. Estas medidas se iniciaron en el año 1997 con la publicación de un *plan de acción*¹² para la reforma estructural de la economía japonesa, que ha permitido una mayor penetración de empresas extranjeras en Japón.

El plan de acción para la reforma estructural de la economía fue introducido por el primer ministro Hashimoto, y supone un primer intento de transformar el modelo económico japonés.

Así, en los últimos cinco años se han introducido las siguientes medidas para incentivar el proceso de reformas y liberalización:

- Reestructuración del sistema financiero japonés (*Big Bang*). Se inicia en el año 1998, y ha permitido la entrada de numerosas entidades financieras en Japón, sobre todo mediante adquisiciones de entidades japonesas en dificultades.
- Reformas para incentivar el auge de nuevos sectores. Cabe destacar el esfuerzo realizado por el Gobierno japonés para incentivar el desarrollo de la sociedad de la información y del sector medioambiental.
- Reformas para incentivar la eficiencia del sector público. En el año 2001, el número de ministerios se redujo de veintidós a doce con el fin de aumentar la eficacia del sector público. Asimismo, muchos de los institutos

12. Las líneas estratégicas del plan pueden consultarse en la página de web del Ministerio de Economía, Comercio e Industria japonés (<http://www.meti.go.jp>).

de investigación y organismos que dependían de la Administración se independizan, a la vez que son obligados a conseguir más ingresos de distintas fuentes en lugar de depender de los presupuestos públicos.

- Reformas para paliar el creciente problema que supone el envejecimiento de la población. Japón es uno de los países con mayor esperanza de vida en el mundo, hecho que unido al descenso de la natalidad en el país constituye un serio problema para el mantenimiento futuro de un sistema de pensiones cada vez más deteriorado.

Como consecuencia de todas estas reformas, que han afectado a la economía japonesa en diferente grado, se ha producido un considerable auge de las inversiones extranjeras en el país.

Así, en el año 1989 el valor de estas inversiones era de 385.000 millones de yenes, mientras que en el año 2000 alcanzó los 3.125.000 millones de yenes.

Este fenómeno también ha ido en consonancia con el aumento de las fusiones y adquisiciones que a escala mundial tuvo lugar durante los últimos años de la década de los noventa. Si bien las empresas japonesas han sido reacias a la incorporación de socios extranjeros en el capital, la delicada situación financiera en la que muchas de estas empresas se han encontrado a mediados de los años noventa ha facilitado enormemente la entrada de capital del exterior, al ser en ocasiones la única fuente de ingresos que podía impedir la bancarrota de algunas de éstas.

A continuación se estudiarán de forma concreta las principales medidas y consecuencias que han tenido las reformas en determinados sectores: sector financiero, sector de distribución, sector de las telecomunicaciones, sector energético y sector médico-farmacéutico.

2.3.1. Sector financiero

Las medidas que fueron adoptadas por el Gobierno japonés para la liberalización del sector financiero fueron las siguientes:

- Revisión de la Ley de Cambios y de Control del Comercio Internacional, para la liberalización de los negocios relacionados con el cambio de moneda (1998).

- Liberalización de las comisiones para aplicar por parte de las compañías intermediarias en la compra y venta de acciones (1999).
- Liberalización que permite a las compañías aseguradoras y a los bancos participar en ambos negocios mediante subsidiarias o compañías de *holding* (2000).
- Simplificación del proceso de apertura de nuevas sucursales por parte de bancos extranjeros (2002).

Estas medidas de liberalización impuestas tras el “big bang” del año 1998 han provocado dos efectos.

En primer lugar, la concentración de los *bancos japoneses* en *cuatro grandes grupos*, que con su unión buscan hacer frente a los problemas de créditos de dudoso cobro que han lastrado la economía japonesa en el último decenio, así como el aprovechamiento de economías de escala en aras a una mayor eficiencia. Actualmente, los cuatro grandes grupos bancarios son los siguientes:

1) Mitsubishi-Tokio Financial Group, engloba al Banco Tokio Mitsubishi, Mitsubishi Trust and Banking Corporation y Mitsubishi Securities. Fue el primer grupo en integrarse, mediante la fusión del Banco de Tokio y el Banco Mitsubishi.

2) UFJ Holding, que procede de la integración del Banco Sanwa, el Banco Tokai y Toyo & Trust Banking Co. Ltd.

3) Sumitomo Mitsui Banking Group, procede de la integración de los bancos Sumitomo y Mitsui.

4) Mizuho Holdings: Procede de la integración del Banco Dai-Ichi Kangyo, Banco Fuji y el Banco Industrial de Japón.

Desde hace algunos meses, se oyen rumores sobre una posible fusión de los grupos financieros Tokio-Mitsubishi y UFJ Holdings, sin que de momento se haya llevado a la práctica.

Estas concentraciones han creado algunos de los grupos financieros más grandes del mundo por activos. Las reagrupaciones también han afectado notablemente al sistema de *keiretsus* en Japón.

En segundo lugar, el hecho de que varios grupos financieros extranjeros han adquirido entidades japonesas en una situación delicada. Así, GE Capital adquiere

en 1999 la empresa Japan Leasing, y en el mismo año Riplewood Holdings adquiere el Long Term Credit Bank (posteriormente rebautizado como Shinsei Bank). Otras entidades también han abordado el mercado japonés, ya sea en solitario o con socios locales.

2.3.2. Distribución

El principal cambio legislativo ha consistido en la abolición de la Ley de Grandes Empresas de Venta al por Menor¹³ (*Large Retail Store Law*), que en el año 2000 es sustituida por la Ley de Ubicación de Grandes Empresas de Venta al por Menor (*Large Retail Store Location Law*).

Esta nueva ley controla la apertura de nuevas superficies y establece limitaciones a los requisitos que deben cumplir, sobre todo en relación con la regulación medioambiental.

Cabe señalar que empresas como Toys'R'Us o Carrefour han iniciado una importante expansión en Japón, cuyos resultados han sido mixtos.

2.3.3. Telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones ha estado protegido por el Gobierno japonés hasta fechas recientes. Así, en el año 1985 se produce la primera fase de reformas, que culmina en 1998 cuando se permite la entrada a empresas con capital extranjero en un 100%. Esto ha propiciado que un número considerable de empresas extranjeras entre en el mercado japonés.

La más importante es Vodafone, cuyo vehículo de entrada en Japón fue la adquisición de una participación mayoritaria en Japan Telecom. Sin embargo, recientemente ha anunciado la venta de una parte del negocio de Japan Telecom, y en concreto el que corresponde a la telefonía fija, si bien seguirá conservando el de telefonía móvil.

13. La entrada de grupos extranjeros de venta al por menor ha suscitado una gran polémica entre las empresas locales, al proponer modelos de distribución hasta la fecha inexistentes en el país.

Muchas otras empresas han adquirido participaciones en compañías japonesas o bien han creado nuevas empresas para proveer servicios de telecomunicaciones en Japón (Worldcom o Deutsche Telecom, entre otras).

2.3.4. Sector energético

La desregulación del sector se produjo en el año 1995 mediante la reforma de la Ley del Negocio Eléctrico (*Electric Business Law*). Tras esta reforma, se liberaliza la generación de energía y se introduce un sistema de subasta. Esto supuso la entrada de empresas extranjeras como Enron, que estableció la compañía E-power.

2.3.5. Sector médico-farmacéutico

La introducción de productos farmacéuticos extranjeros¹⁴ en el mercado japonés ha sido tradicionalmente muy difícil debido a los numerosos obstáculos existentes para la consecución de los permisos y licencias necesarios. En este sector, se están introduciendo medidas para simplificar todo este proceso, por medio de la aceptación de datos y pruebas clínicas realizadas en el extranjero o de la reducción de los plazos necesarios para la obtención de licencias.

2.4. Establecimiento de empresas en Japón

Por regla general, la constitución de empresas en Japón sigue principios bastante similares a los de otros países desarrollados, si bien debemos destacar que el procedimiento es más complicado y el tiempo necesario para completar todos los trámites es mayor que en Europa y en Estados Unidos.

14. Muchas empresas extranjeras del sector farmacéutico han desistido de la posibilidad de introducir sus medicamentos en el mercado japonés por el elevado coste de las pruebas necesarias para obtener los permisos del Ministerio de Sanidad.

No existen grandes restricciones a la entrada de compañías extranjeras en Japón. Sin embargo, debemos notar que hay unas cuantas excepciones a esta regla, en sectores en los cuales no está permitida la inversión de empresas extranjeras, o bien en los que se requiere de permisos especiales. En concreto estos sectores son los siguientes:

a) *Telecomunicaciones*. Las empresas extranjeras no podrán tener una participación superior al 20% en la principal compañía del país, NTT (Ley Reguladora de la NTT).

b) *Pesca*. En principio, empresas extranjeras no podrán realizar actividades relacionadas con la pesca en Japón (Ley sobre Regulación de la Pesca por Extranjeros, art.3).

c) *Estaciones de radio y emisión terrestre o por satélite*. Tampoco podrán concederse a extranjeros o empresas extranjeras licencias para la emisión en Japón (Ley de la Radio, art. 5 y Ley de Emisión, art. 5.2-13).

d) En determinadas industrias como el *transporte marítimo*. Las licencias de las compañías extranjeras son diferentes a las licencias de compañías japonesas. (Ley de Transporte de Mercancías, art. 5.4 y art. 35). Asimismo, en *transporte aéreo* los aviones pertenecientes a individuales y compañías extranjeras no podrán ser registrados en Japón (Ley de la Aviación, art. 4).

e) En el *sector financiero*, se requerirá la licencia de la Agencia de Servicios Financieros para poder operar en banca, seguros u otro tipo de operaciones financieras, ya sea mediante el establecimiento de una sucursal o por otros mecanismos (Ley Bancaria, art. 47, Ley de Seguros, art. 108).

f) Los derechos de *explotación de las minas* no podrán pertenecer a empresas extranjeras.

En la actualidad existen cuatro formas mediante las cuales una empresa extranjera puede establecerse en Japón: la oficina de representación, la sucursal, las sociedades limitadas (*yuugen kaisha*) y las sociedades limitadas por acciones (*kabushiki kaisha*). También cabe mencionar la posibilidad de establecer *joint ventures* o realizar operaciones de fusión y adquisición, si bien en estos dos casos el resultado final será el establecimiento de una *kabushiki kaisha* o de una *yuugen kaisha*.

2.4.1. Oficinas de representación

Las oficinas de representación constituyen la forma más sencilla de disponer de una presencia en Japón, si bien las clases de actividades que se pueden llevar a cabo son también muy limitadas, y se circunscriben en principio a la búsqueda de información, realización de estudios de mercado, cuidado de la cartera de clientes, etc. No se permite realizar ninguna actividad de negocios ni firmar contratos. Este tipo de oficina, por tanto, suele constituirse en un primer estadio de la empresa extranjera, como método para recoger información y analizar futuras inversiones.

No se requiere ningún tipo de autorización ni permiso para el inicio de actividades y puesto que no se genera ningún beneficio, no se requiere el pago del impuesto de sociedades. En cambio, los trabajadores y el principal representante de la oficina están sometidos a los impuestos oportunos. Por lo tanto, la oficina de representación no está considerada como forma de inversión extranjera en Japón.¹⁵

Existe una sustancial diferencia entre las oficinas de representación en China y Japón. En China requieren de autorización gubernamental y están sujetas al pago de determinados impuestos, mientras que en el caso de Japón no existen tales requerimientos.

Al ser la oficina de representación la manera más sencilla de presencia en Japón, y también la más inestable, conseguir que un japonés acepte trabajar en oficinas de representación es complicado, sobre todo cuando se busca personal con una cierta cualificación.

2.4.2. Sucursales

La sucursal es una de las posibles fórmulas para la realización de negocios en Japón de manera permanente, y las empresas que están constituidas mediante sucursales pueden firmar contratos o realizar operaciones comerciales. La sucursal deberá ser registrada en el Bureau de Asuntos Legales Japonés (Legal Affaire Bureau). Al contrario de lo que ocurre con las oficinas de representación, se considera como fórmula de inversión en el país y, por lo tanto, está sujeta al pago del impuesto sobre sociedades en Japón.

15. La mayoría de las empresas españolas que operan en Japón han optado por el establecimiento de oficinas de representación, incluyendo los bancos.

El procedimiento para el establecimiento de una sucursal es mucho más sencillo que en el caso de creación de una empresa, y básicamente se necesita la siguiente documentación:

- Documentos para el registro de la sucursal debidamente cumplimentados.
- Certificados de registro de la compañía en el país de origen y otros que puedan demostrar su existencia.
- Contrato de trabajo y certificado de nombramiento del representante en Japón.
- Escrituras u otros documentos acreditativos de la actividad principal de la empresa matriz.

Cabe destacar que al menos un representante de la sucursal deberá tener residencia en Japón. La sucursal no tiene estatus de compañía independiente, y por lo tanto la empresa extranjera será finalmente la responsable de las deudas y créditos de la sucursal.

2.4.3. *Kabushiki kaisha* (sociedades por acciones)

Existen dos tipos de compañías que las entidades extranjeras pueden establecer en Japón: *kabushiki kaisha*¹⁶ y *yuugen kaisha*.

Las *kabushiki kaisha* constituyen la principal y más prestigiosa forma de establecimiento de empresas en el país, y es el único medio que permite la salida a bolsa o la oferta pública de acciones. Se regulan por el Código de Comercio, que data originariamente del año 1890, si bien ha sufrido numerosas revisiones posteriormente.

El primer paso para la constitución de una *kabusiki kaisha* consiste en el establecimiento de los estatutos. Tendrá que comprobarse si el nombre de la empresa está ya registrado o si existen otros nombres que puedan incitar a confusión, caso en el que el Bureau de Asuntos Legales no aceptará el registro.

Los estatutos de la nueva empresa, según el Código de Comercio, tienen que contener los siguientes datos:

- Objeto de la compañía.
- Nombre de la compañía.

16. Muchas empresas extranjeras optan por crear una *kabushiki kaisha* simplemente por razones de prestigio.

- Número total de acciones que la compañía puede emitir.
- Valor de cada acción.
- El número de acciones que se van a emitir en el momento de la incorporación de la sociedad.
- Dirección de la central.
- Modo en el que la empresa dará a conocer públicamente su existencia.
- Nombre y dirección de los inversores.

Los estatutos han de ser presentados ante notario y los directores y auditores elegidos por los accionistas. El capital registrado deberá ser de 10 millones de yenes como mínimo. Posteriormente, se tienen que suscribir las acciones y, como mínimo, cada inversor deberá suscribir una acción. Los inversores deberán pagar sus contribuciones a la cuenta bancaria de la nueva sociedad. Tras el pago, el banco deberá emitir un certificado conforme éste se ha realizado. Sin este certificado la sociedad no puede registrarse.

Por último, tras la reunión de los inversores en la que se decidirán a los directores y auditores (como mínimo deberán ser elegidos tres directores, y si bien no es necesario que ninguno de ellos sea japonés, al menos uno deberá tener su residencia en Japón) se procederá al registro de la nueva sociedad ante el Bureau de Asuntos Legales dependiente del Ministerio de Justicia.

2.4.4. *Yuugen kaisha* (sociedades de responsabilidad limitada)

Las *yuugen kaisha* comparten muchos de los aspectos de las *kabushiki kaisha*, aunque difieren en algunos aspectos que pueden resumirse en el siguiente cuadro:

Tabla 3.8.

	<i>Yuugen kaisha</i>	<i>Kabushiki kaisha</i>
Capital registrado	Mínimo 3 millones de yenes	Mínimo 10 millones de yenes
Número de inversores	Máximo de 50	No existe tal límite
Número de directores	Sólo requieren un director	Tres directores y un auditor
Acciones	No pueden ser traspasadas sin consentimiento de los inversores	Pueden ser traspasadas libremente sin ningún tipo de consentimiento

El procedimiento para su establecimiento es similar al de las *kabushiki kaisha*, incluyendo la preparación de los estatutos y comprobación de que el nombre de la compañía no incite a confusión, certificado ante notario de dichos estatutos, pago por parte de los inversores y la confirmación de los directores.

2.4.5. Las *joint ventures*

Es posible establecer una *joint venture*¹⁷ entre socios locales y extranjeros, pero también en este caso la estructura corporativa será la misma que hemos estudiado para las *kabushiki kaisha* y las *yuugen kaisha*. Por tanto, la única diferencia estriba en el hecho de que la *joint venture* nace mediante un acuerdo entre una empresa local y una extranjera, que deciden constituir una empresa o bien comprar acciones en una empresa ya existente en Japón. La mayoría de las *joint ventures* toman la forma corporativa de *kabushiki kaisha*.

Al igual que sucede en el caso de China, la opción de elegir entre el establecimiento de una *joint venture* o constituir una empresa sin *partner* local constituye uno de los principales dilemas en los que se encuentran las empresas extranjeras a la hora de abordar el mercado japonés.

Por tanto, en este caso podemos citar los mismos tipos de problemas potenciales que pueden aparecer a la hora de establecer *joint ventures* con empresas de otros países asiáticos. Éstos pueden resumirse en dos bloques. Por un lado, la existencia de intereses divergentes, ya que ambas partes pueden diferir en la estrategia que debe seguir la empresa sobre la consecución de beneficios (a corto o largo plazo), estrategias de marketing, internacionalización, contratación de personal u otros aspectos. Por el otro, la falta de entendimiento entre los directivos, debido a la diferencia existente en la cultura empresarial.

2.4.6. Fusiones y adquisiciones

A partir del año 1997 se han realizado una serie de modificaciones en el Código de Comercio japonés que han facilitado en gran medida la realización de

17. Algunas empresas españolas han optado por establecer *joint ventures*, como es el caso de Lladró.

operaciones de fusión y adquisición. Estas medidas se han concretado en los siguientes tres aspectos: a) simplificación de los procedimientos de fusión; b) facilitación de los mecanismos de transferencia de acciones y c) facilitación de la operación de las compañías de *holding*.

Tabla 3.9. Número de operaciones de fusión y adquisición en Japón.

Año	Número
1998	834
1999	1169
2000	1635

Fuente: JETRO.

Dentro de estas operaciones, la mayoría se producen entre empresas japonesas, pero aproximadamente un 10% (175 en el año 2000) engloba a una empresa extranjera, que o bien se fusiona o bien adquiere una corporación japonesa. Muchas de estas operaciones han sido de rescate, debido a que la empresa japonesa se encontraba en una situación financiera difícil (como en el caso de Nissan o de Toho Life Insurance).

2.5. Los derechos de propiedad intelectual

Japón, al contrario de lo que ocurre en China, tiene una larga tradición en el establecimiento de sistemas que garanticen una adecuada protección de los derechos de propiedad intelectual. Esto es debido a la importancia que la investigación y desarrollo (I+D) tiene para las empresas del país y al elevado número de solicitudes sobre patentes que cada año se producen en el país, tal y como podemos observar en el siguiente cuadro.

Tabla 3.10. Número de solicitudes para patentar en determinados países. (Unidad: 10.000).

País	Número de aplicaciones
EE.UU.	220
Japón	79
Alemania	60
Reino Unido	40

Fuente: WIPO.

A continuación, estudiaremos las principales características del sistema japonés de propiedad intelectual, tanto en lo referente a patentes como por lo que respecta a modelos de utilidad, marcas o *copyright*. La principal diferencia existente entre los derechos de propiedad industrial e intelectual es que este segundo concepto incluye el *copyright*.

2.5.1. Patentes

Japón es miembro de los principales tratados y acuerdos para la protección internacional de las patentes, entre los que podemos destacar los siguientes:

- WIPO (World Intellectual Property Organization)
- TRIPS (Trade-related Aspects of Intellectual Property Laws)
- Convención de París para la protección de la propiedad industrial
- Tratado de cooperación sobre patentes

La Ley de Patentes data de 1959 y en la misma se establece que los requisitos esenciales para considerar la patentabilidad son la *novedad*, el *invento* y la *aplicabilidad industrial*. La ley ha sufrido numerosas revisiones desde esta fecha –la última ha sido en 1999–, y establece en la actualidad un sistema que tiene cuatro características principales:

1) *First to file*¹⁸ (primero en solicitar). Al contrario de lo que sucede en Estados Unidos, donde se concede la patente al primero que inventa (*first to invent*), en Japón se concede al primero en realizar la aplicación para la concesión de la patente.

2) Publicación de la solicitud no examinada. El contenido de la solicitud es publicado por la Oficina de Patentes de Japón.¹⁹

3) Petición de examen. Tanto el solicitante como cualquier tercero pueden solicitar el examen de la patente, que también puede realizarse en el momento

18. Actualmente está mucho más aplicado el sistema de “*first to file*” que el de “*first to invent*”, debido a que proporciona una mayor seguridad jurídica.

19. Japón dispone de una base de datos en línea, denominada *patolis*, en la que se puede consultar todo tipo de información sobre patentes. Este servicio puede contratarse directamente o bien mediante la Oficina Europea de Patentes.

de la solicitud. En caso de que el examinador encuentre algún problema, lo notificará al interesado para que realice la defensa o modificaciones oportunas. La petición de examen se deberá realizar en todo caso antes de los siete años de la solicitud.

4) Oposición a la patente. La posibilidad de oposición a la patente se produce posteriormente a la publicación de la misma en el boletín de patentes. La oposición deberá presentarse dentro de un periodo inferior a los seis meses tras la publicación. La duración de la patente es de veinte años salvo en casos excepcionales.

2.5.2. Modelos de utilidad

Los modelos de utilidad son invenciones menores que no suponen un avance sustancial como en el caso de las patentes. Se regulan por la Ley de Modelos de Utilidad, cuya última revisión tuvo lugar en 1994.

El procedimiento para la solicitud de un modelo de utilidad se inicia con la solicitud, a la que sigue un examen de los requerimientos básicos y formales para la concesión del modelo. No existe un examen sustancial de la petición, sino que tras superar los requisitos anteriores se procede al registro y posterior publicidad del modelo de utilidad. El periodo de concesión de los derechos es de seis años.

2.5.3. Marcas

Japón también forma parte de la mayoría de los tratados internacionales para la protección internacional de las marcas, entre los que cabe destacar los siguientes:

- TRIPS y WIPO.
- Tratado de Madrid para prevención de indicaciones falsas o confusas sobre el origen de los productos.
- Acuerdo de Niza para la clasificación de bienes y servicios para el registro de marcas.

La Ley de Marcas –con fecha de 1959, aunque la última revisión se produjo en 1999– básicamente establece un procedimiento de cuatro fases, que se describe a continuación:

1) Solicitud. Deberá contener una reproducción de la marca, haciendo referencia a los bienes y servicios que designa.

2) Examen sustancial. Tras examinar formalmente la solicitud, el examinador deberá decidir si la marca es registrable. No se podrá registrar en aquellos casos en los que pueda incitar a confusión con respecto a marcas ya protegidas.

3) Registro de la marca. En caso de que el examinador considere la marca registrable, se procederá a su incursión en el registro de marcas, tras el pago de las cuotas correspondientes.

4) Oposición. Si un tercero considera que la marca no deber ser registrada, dispondrá de un plazo de dos meses para oponerse.

2.5.4. Copyright

Japón ha firmado los siguientes tratados para la protección internacional de los derechos de *copyright*:

- Convención de Berna para la protección de obras literarias y artísticas.
- Convención universal de *copyright*.
- TRIPS.
- Convención de Roma para protección de artistas.

La Ley de *Copyright* –que data de 1970, aunque la última revisión es del 2002– protege a los autores de determinados trabajos artísticos, como pueden ser las obras literarias, musicales, artísticas, figurativas, cinematográficas, fotográficas, etc. El registro de la obra se deberá realizar en la Agencia para Asuntos Culturales, que deberá publicar la obra en la Gaceta Oficial. La concesión de los derechos de *copyright* es, por regla general, hasta los cincuenta años tras la muerte del autor.

3. Distribución y marketing en Japón

3.1. La distribución

La distribución en Japón ha estado condicionada por una serie de circunstancias históricas que no se han dado en otros países.

En primer lugar, debe tenerse en cuenta la gran densidad de población existente en el país, unida al hecho de ser un país montañoso y con pocos espacios abiertos. Como consecuencia, no ha sido posible establecer un sistema de grandes superficies como en Estados Unidos, donde el espacio no representa un problema.

En segundo lugar, debido en parte a lo anterior, y al limitado espacio de las viviendas, las familias no acumulan una gran cantidad de productos de primera necesidad para consumirlos de forma progresiva, sino que compran pequeñas cantidades de un determinado producto, que se reponen una vez éste ha sido consumido.

En tercer lugar, la exigencia de calidad en todo tipo de productos, tanto en lo referente a las formas (embalaje, diseño, etc.) como a los materiales utilizados, servicio posventa, etc.

Este aspecto suele ser una de las principales fuentes de discusión entre los fabricantes extranjeros y los distribuidores locales, debido a la falta de unidad de criterio a la hora de valorar la calidad. En muchas ocasiones, pequeños defectos prácticamente imperceptibles y aceptados en Europa o Estados Unidos son rechazados en Japón.

Todo esto ha redundado en un sistema de distribución en el que, según datos de JETRO, existe el doble de vendedores al por menor y al por mayor per capita que en Estados Unidos.

Tabla 3.11. Número de establecimientos de venta al por mayor y al por menor (unidades: 1.000 tiendas, 1.000 personas y miles millones yenes).

	1991	1999
Por mayor	462	426
Por menor	1606	1407

	1991	1999
Total	2068	1833
Empleados	11709	12525
Ventas	713803	639285

Fuente: METI.

De manera general, un producto extranjero puede llegar al consumidor japonés a través de varias vías.

Por un lado, mediante una compañía de *trading*²⁰ o una compañía distribuidora con o sin exclusiva. Japón dispone de algunas de las compañías de importación y exportación más grandes del mundo, entre las que cabe destacar a Sumitomo, Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Nissho Iwai, Tomen, Nichimen y Marubeni, que representan el grupo de las nueve grandes *tradings* japonesas.

En el año 1988, estas empresas representaban el 42% de las exportaciones y el 74% de las importaciones japonesas. Sin embargo, en la década de los noventa el papel de las compañías de *trading* disminuyó, debido a la creciente deflación que obligaba a bajar el precio de los productos, y consecuentemente a ahorrar intermediarios, y también a la posibilidad de establecer canales de distribución propios.

La principal *ventaja* de la utilización de empresas de *trading* consiste en la sencillez del proceso, debido a que es la propia compañía la que realiza una gran parte del mismo, al disponer de sus propios canales de distribución, clientes, etc.

Los principales *inconvenientes* son, por un lado, el encarecimiento del coste final de producto, y por otro, la pérdida del control sobre quién es el consumidor final del mismo; hecho que en algunas ocasiones deviene importante, sobre todo si se quiere mantener una determinada imagen de marca.

Aparte de estas compañías que tratan con una amplia gama de productos, existen compañías de *trading* más pequeñas que tienden a especializarse en determinados sectores (instrumental médico, química, *software*, etc.).

En estos últimos años, ante la imposibilidad de poder subsistir tan sólo con el negocio de la compraventa, las empresas de *trading* han abierto nuevas líneas de negocio, sobre todo en sectores como las telecomunicaciones, tecnologías de

20. Compañías como Mitsui o Itochu disponen de oficinas en más de ochenta países para coordinar las operaciones de *trading*.

la información o el *software*, en un claro intento de diversificación. Por otra parte, en muchas ocasiones se concluyen acuerdos de distribución con compañías locales del mismo sector para las cuales el producto de la empresa extranjera resulta complementario, ya sea porque el socio japonés no lo fabrica, o bien porque pertenece a un segmento de mercado diferente en calidad o precio.

Una segunda manera que tiene el producto de llegar al distribuidor local es mediante tiendas propias. Tal y como hemos mencionado anteriormente, la bajada de los precios inmobiliarios en Japón ha posibilitado que numerosas empresas extranjeras hayan decidido abrir sus propios locales en Japón, con el consecuente ahorro en servicios de intermediación. En algunas ocasiones, este proceso de apertura de tiendas propias se ha realizado tras la creación de una *joint venture* local con un socio.

En tercer lugar, también puede hacerlo mediante la venta directa a grandes cadenas de venta al por menor que disponen de su propia red de tiendas: en la venta de productos como el vino, por ejemplo, está proliferando el contacto directo entre el fabricante y el vendedor, en un intento de abaratar costes. Asimismo, grandes cadenas como Carrefour, que está expandiendo sus operaciones en Japón, intentan siempre comprar directamente al fabricante.

Otra manera es mediante franquicias o licencias. Pueden existir distintas variaciones, pero el método más comúnmente utilizado consiste en enseñar al socio local el *know-how* necesario para la fabricación y/o venta del producto, para posteriormente cobrar un porcentaje en *royalties* en función de las ventas logradas.

3.1.1. La venta al por menor

Tal y como hemos mencionado anteriormente, la particular geografía de Japón ha hecho que las compras, sobre todo de artículos de primera necesidad, se realicen en un radio cercano a la vivienda de las personas, y condicionen por tanto el sistema de venta al por menor.

De una forma general, podemos decir que el sector se compone de los siguientes tipos de establecimientos:

- Grandes almacenes. Disponen de un rango de productos muy amplio en diferentes plantas, y suelen estar situados en lugares muy accesibles (al

lado de estaciones de tren, en zonas comerciales, etc.). En los grandes almacenes tiene una importancia fundamental el servicio que reciben los clientes, por lo que entre los mismos se establecen distintas clases en función del precio y calidad de los artículos expuestos y del trato que reciben los clientes. Dentro de los principales grandes almacenes en Japón, podemos destacar a Mitsukoshi, Sogo o Isetán.

Algunos grandes almacenes como Isetan han tenido gran éxito en China, si bien por regla general no han tenido gran actividad internacional.

- Grandes cadenas. Se trata de supermercados o de tiendas más o menos especializadas que disponen de establecimientos por todo el país, por lo general en las zonas residenciales.
- *Convenience Stores*. Las “tiendas de conveniencia” son establecimientos pequeños (entre 50 y 500 m²) que disponen de una gama de productos básicos y, por regla general, permanecen abiertos veinticuatro horas. Suelen tener también alimentos preparados y listos para consumir.

En el año 2000, el número de tiendas de conveniencia en Japón superó las 40.000, y empleaban a más de 500.000 trabajadores.

- Tiendas de descuento. Engloban a una serie de tiendas de diferentes productos (bebidas alcohólicas, ropa, productos electrónicos), que no disponen de una gran variedad de productos, pero sí que son muy competitivos en precio.

Un ejemplo de este tipo de tiendas son los establecimientos que se encuentran en el barrio de Akihabara (Tokio) y se dedican a la comercialización de los últimos avances en electrónica de consumo.

- Grandes superficies. Con la entrada de Carrefour en el año 2000, se ha consolidado la incipiente entrada de grandes superficies en Japón. Suelen encontrarse en las afueras de las grandes ciudades y ofrecen también una gama muy amplia de productos.

Tabla 3.12. Cadenas extranjeras que han entrado en Japón durante la década de los noventa.

Año	Nombre
1990	Virgin Megastores
1991	Toys'R'Us
1992	The Disney Store
1993	Nike
1994	Esprit
1995	GAP
1996	Starbucks
1997	Foot Locker
1998	Office Depot
1999	Sephora
2000	Carrefour

Fuente: elaboración propia.

3.2. Marketing

Aunque muchos de los principios aplicados al marketing en Japón han tenido su origen en Estados Unidos, sin embargo, tales conceptos han sido posteriormente adaptados a las peculiaridades de la cultura japonesa, y han originado un estilo de marketing peculiar que no podemos observar en otros países.

Algunos de los rasgos característicos del marketing japonés podemos resumirlos en los siguientes aspectos.

Por un lado, el hecho de que se trata de un marketing basado en el desarrollo e innovación sobre el producto.²¹ Los departamentos de investigación de las empresas japonesas están constantemente innovando sus productos en pequeños detalles para diferenciarse de la competencia, lanzando versiones mejoradas de los mismos en cortos espacios de tiempo. Esta estrategia puede ser aplicada en Japón debido a la existencia de un nutrido número de consumidores deseosos de probar nuevos productos que en ocasiones ofrecen tan sólo ligeras variaciones sobre los anteriores.

21. El periodo de vida de determinados artículos de electrónica de consumo (ordenadores o cámaras digitales, etc.) es en ocasiones inferior a los seis meses.

Aquellos productos que tienen éxito se fabrican de forma masiva y repercuten en numerosos beneficios para la empresa; mientras que aquellos que no funcionan se retiran del mercado. Así, es común que las empresas desarrollen paralelamente nuevas versiones de un mismo producto para que la renovación sea constante. Esto requiere una estrecha colaboración entre los departamentos de I+D y marketing en las compañías.

Por el otro, el hecho de que la estrategia se base en la cuota de mercado. Las empresas japonesas no buscan el beneficio a corto plazo, sino la consolidación en el mercado mediante inversiones a varios años vista, aun asumiendo el coste de reducir los beneficios. Así, en el momento del lanzamiento de un nuevo producto, las políticas de precios son agresivas, para poder mantener una posición dominante en el mercado.

Esta estrategia es en parte debida al hecho de que el porcentaje de las acciones de las compañías en manos de inversores particulares es menor que en Estados Unidos, y por tanto el valor de la misma no depende tanto de la consecución de resultados inmediatos que hagan crecer la confianza de los accionistas.

Sin embargo, debemos también mencionar que últimamente estamos asistiendo a un cierto cambio en esta tendencia debido a la adquisición de compañías japonesas por parte de entidades extranjeras, que aplican criterios más occidentales, y también a la delicada situación de los bancos japoneses, que tradicionalmente han sido el músculo financiero de las empresas industriales.

Así, tras la entrada de Renault en la compañía automovilística Nissan, su presidente anunció un agresivo plan para la vuelta a los beneficios en un corto espacio de tiempo (el denominado *revival plan*), que ha conseguido plenamente sus objetivos y ha cambiado el planteamiento tradicional del constructor japonés.

3.3. Características del consumidor japonés

- Énfasis en la calidad y duración de los productos. La exigencia de calidad²² en los consumidores japoneses es muy superior a la existente en consumidores de otros países. Esta calidad tiene que abarcar todos los

22. Las pruebas de durabilidad que deben superar los suministradores de componentes en industrias como la electrónica o la automoción son más rigurosas que en ningún otro país.

aspectos del producto, incluido el diseño o el embalaje. El rechazo por parte de los consumidores de un producto debido a pequeños defectos de forma hace que todo el proceso de producción deba ser cuidado de manera minuciosa para satisfacer al consumidor. Esto también se refleja en el servicio de posventa, que debe ser en todos los casos rápido y eficiente.

- Lealtad a la marca. La lealtad a la marca es una de las principales características del consumidor japonés, que asocia el prestigio de una determinada marca a la calidad y seguridad. Por esta razón, las estrategias empresariales se basan en el largo plazo y en la satisfacción del consumidor, ya que una vez se consigue su fidelización no es fácil perderla.
- El factor precio. Este aspecto era considerado como secundario hasta hace unos años; sin embargo, ha adquirido una mayor importancia tras la crisis económica, y este hecho ha sido una de las principales causas de la espiral deflacionista que azota al país en los últimos años.
- Comprar productos en grandes almacenes de lujo (Mitsukoshi o Sogo) ha sido siempre un signo de garantía y de prestigio social. Sin embargo, en los últimos años varios de estos grandes almacenes están pasando por dificultades financieras, debido a la preferencia de los consumidores jóvenes por otro tipo de establecimientos, y también por la consideración del factor precio, cada vez más arraigada en el consumidor.
- Los bienes de lujo, que provienen en muchas ocasiones de marcas europeas como Louis Vuitton, Rolex, Prada o Ferragamo, han tenido siempre una gran aceptación en el país, hasta el punto de que Japón se ha convertido para muchas de estas empresas en el primer mercado en un ámbito mundial.

Así, existen tiendas especializadas en este tipo de productos en lugares céntricos, que son frecuentadas por gente de todas las edades. En particular, las prendas de vestir de prestigiosas marcas francesas o italianas se han convertido en codiciados objetos para las jóvenes japonesas, que en muchas ocasiones gastan un alto porcentaje de sus ingresos en su adquisición. Por otra parte, muchas de estas marcas han optado por montar sus propias tiendas, motivadas por la reducción de los alquileres.

Tabla 3.13. Ingresos y gastos de las familias japonesas en el año 2002 (media mensual).

	Yenes
Ingresos	538.277
Ingresos disponibles	452.501
Gastos	330.651
Comida	73.396
Vivienda	21.528
Luz, agua y combustible	20.740
Muebles y utensilios para el hogar	10.801
Vestido y calzado	15.823
Cuidado médico	10.456
Transporte y comunicaciones	43.544
Educación	17.499
Diversión y ocio	33.142
Otros	83.721
Propensión a consumir %	73,1

Fuente: Bureau Nacional de Estadística.

3.4. Publicidad

La publicidad es un elemento crucial en la estrategia de marketing de una empresa, no sólo porque contribuye a un aumento en las ventas del producto, sino también debido a su impacto en la consolidación de la marca y, por tanto, en la fidelización del cliente.

En el año 2000 el gasto total en publicidad en Japón según la empresa Dentsu fue de 61.102 billones de yenes, y constituía por tanto el segundo mercado publicitario del mundo.

Tabla 3.14. Gastos en publicidad en los principales países (unidad: millones de USD).

País	Gasto	Porcentaje
EE.UU.	207.491	53,7
Japón	37.389	9,7
Alemania	19.686	5,1
Reino Unido	15.421	4,0
Francia	9.847	2,5
Italia	7.467	1,9
Brasil	5.737	1,5
España	5.367	1,4
Corea	5.052	1,3

Fuente: Zenithmedia.

Las principales características de la publicidad en Japón podemos resumirlas en los siguientes puntos:

Carencia de agresividad. Son raros los casos en los que los anuncios intentan demostrar su superioridad a la competencia. Por tanto, no suelen emplearse superlativos ni textos agresivos, que, por otra parte, son contrarios a la cultura de hacer negocios en Japón, tal y como podremos observar en el capítulo correspondiente a la cultura de los negocios en el país.

Subjetividad. En especial, los anuncios en televisión intentan crear una atmósfera agradable para cautivar al consumidor con imágenes y sonidos. No se suele hacer excesiva referencia a las características objetivas del producto, y en ocasiones la publicidad no hace ni siquiera referencia directa al producto publicitado, y se establece por tanto una asociación subjetiva entre el producto y el anuncio.

Utilización de personajes conocidos. La asociación de un determinado producto a un personaje conocido, ya sea japonés o extranjero, es otra de las características distintivas de la publicidad en Japón, de forma que atletas, modelos, actores de cine, cantantes o presentadores de televisión aparecen con frecuencia anunciando toda clase de productos.

Tabla 3.15. Gasto en publicidad en Japón año 2000.

Medio	Porcentaje
Televisión	34%
Periódicos	20,4%
Folletos	7,4%
Revistas	7,2%
Imágenes visuales (pantallas, etc.)	5,8%
Mail directo	5,7%
Exteriores	5,1%
Transporte	4,0%
Radio	3,4%

Fuente: *Japan Almanac* 2002.

La *televisión* es, tal y como podemos observar en el cuadro anterior, el medio más empleado para anunciar un producto. La duración de los anuncios (unos quince segundos) es inferior a lo habitual en Occidente, si bien sobre todo en las campañas de lanzamiento de un nuevo producto se suele emitir el mismo anuncio con una gran frecuencia.

El elevado número de canales de televisión hace que el mercado de publicidad en televisión sea enorme. Sin embargo, el Canal 1, que corresponde a la televisión pública (Japan Broadcasting Corporation o NHK) no emite anuncios, aunque todos los japoneses deben abonar una cuota mensual por la disminución de ingresos derivados de la publicidad.

La publicidad en los *periódicos*²³ también representa un importante mercado. Los diarios japoneses más importantes disponen de dos tiradas (matutina y vespertina), y la publicidad es mayor en los diarios de tarde. En esta edición, los diarios disponen en su interior de varios folletos separados del diario en los que se anuncian todo tipo de productos, o bien ofertas de una determinada cadena de tiendas o supermercados.

23. La mayoría de los japoneses están suscritos a uno o varios diarios, por lo que la venta en papelerías o quioscos es reducida.

Tabla 3.16. Tirada de los principales diarios japoneses en el año 2000 (1.000 copias).

	Mañana	Tarde
Asahi Shimbun	8.284	4.033
Yomiuri Shimbun	10.277	4.158
Mainichi Shimbun	3.955	1.686
Nihon Keizai Shimbun	3.047	1.663

Fuente: *Japan Almanac* 2002.

Por otra parte, la mayoría de las grandes tiendas y grandes almacenes dispone de sus propios folletos, que suelen repartirse por zonas próximas. Estos folletos concentran información sobre precios y ofertas, por lo que son empleados con gran asiduidad por tiendas de descuento.

Otro gran foco de publicidad lo representan los *medios de transporte*, en especial el tren, que es el más empleado. Tanto en los laterales superiores del interior de los vagones como en el centro de los mismos se anuncian numerosos productos, y se intenta sobre todo captar clientes que se desplazan al lugar de trabajo.

Cabe recordar que por una estación de tren céntrica como Shinjuku (Tokio) pueden pasar al día más de dos millones de personas, por lo que el público potencial de la publicidad en los medios de transporte es elevado.

El *mailing directo* como medio de publicidad es utilizado en menor medida que en Estados Unidos, si bien en los últimos años ha crecido considerablemente. Destaca la importancia de la venta por catálogo, que engloba sobre todo prendas de vestir, artículos de interior, muebles o joyas. Dentro de este campo, la empresa más conocida es Cecile, que dispone de un catálogo muy amplio de productos (especialmente prendas de vestir femeninas y artículos del interior del hogar).

Tabla 3.17. Publicidad por sectores en porcentaje.

	Revistas	Diarios	TV	Radio
Editoriales	7,1	70	16,9	6,0
Transporte y ocio	7,6	58,5	27,2	6,7
Vivienda, equipos para el hogar	3,5	54,2	36,5	5,8

	Revistas	Diarios	TV	Radio
Finanzas, bancos	8,2	44,4	42,1	5,3
Distribución y <i>retail</i>	7,9	37,2	49	5,9
Automóviles	10,9	33,1	48,6	7,4
Información y comunicaciones	11,3	28,2	54,8	5,7
<i>Hobby</i> y deportes	13,4	19,0	60,4	7,2
Cosméticos	18,9	6,1	73,7	1,3
Bebidas	9,0	14,5	71,8	4,7
Medicinas	6,2	16,3	73	4,5
Alimentación	6,4	10,1	78,1	5,4

Fuente: *Japan Almanac* 2002.

Los sectores que más dinero gastan en publicidad son los de alimentación, bebidas y cosméticos.

3.4.1. Agencias de publicidad

Las agencias de publicidad nacieron en Japón con un doble cometido. Por un lado, asegurar los espacios necesarios en los medios de comunicación para las empresas (diarios, radio y posteriormente televisión); por el otro, buscar a las personas necesarias para la realización de los anuncios (tanto profesionales técnicos como actores o famosos que intervienen en el anuncio).

Todo esto es debido al hecho de que en las grandes empresas existe un importante departamento de marketing, encargado de la coordinación global de todo el proceso publicitario. En este proceso, por tanto, las agencias de publicidad tienen un papel determinado, e intervienen en determinadas partes del proceso. Este sistema contrasta con el existente en Estados Unidos, donde una empresa ofrece todo el servicio publicitario a la empresa en cuestión.

La principal agencia de publicidad en Japón es Dentsu, considerada como una de las mayores agencias independientes no tan sólo en Japón, sino en un ámbito global. En el año 2000, el volumen de ventas de la empresa fue de 1.814.300 millones de yenes.

Otras agencias de considerable importancia son Hakuhodo, Tokyu o Asahi Advertising, si bien su tamaño es bastante menor al de Dentsu.

Debido a su tamaño y a las conexiones que la agencia tiene en todos los estamentos de la economía japonesa, muchas compañías contratan sus servicios por la garantía que ofrecen a la hora de asegurar espacios televisivos en horas punta o en los diarios más concurridos.

4. Las relaciones económicas entre España y Japón

4.1. El marco de las relaciones económicas entre la UE y Japón

Japón es el tercer destino mundial de las exportaciones europeas, mientras que Europa es el segundo cliente comercial de Japón.²⁴ El volumen de intercambios comerciales entre los dos fue superior a los 120.000 millones de euros en el año 2001.

Tal y como podemos observar en el siguiente cuadro, en el año 2001 Europa tuvo un déficit comercial de 31.388 millones de euros con Japón, que si bien puede considerarse elevado, representa un mayor equilibrio en las relaciones comerciales que en los años ochenta, en los que Japón exportaba a Europa mucho más del doble en valor de lo que importaba.

Tabla 3.18. Comercio UE-Japón (millones de euros).

	1980	1990	2001
Importaciones	15.438	53.011	76.308
Porcentaje del total UE	5,6%	12.2%	7,4%
Exportaciones	5.235	24.274	44.920
Porcentaje del total UE	2,6%	6,2%	4,6%

Fuente: DG Trade (UE)

Esto ha motivado que en la actualidad en las relaciones económicas entre Europa y Japón no haya serias disputas, que antaño eran comunes debido a la

24. Europa y Japón engloban de forma conjunta el 42% del PIB mundial.

difícil accesibilidad del mercado japonés y al gran número de barreras que existían para la entrada de productos europeos y del resto del mundo.

Tal y como podemos observar en el siguiente cuadro, las principales exportaciones de Japón a Europa son principalmente maquinaria mecánica y de transporte, mientras que en las exportaciones de Europa a Japón cabe destacar, además de la maquinaria, los productos químicos, el material de transporte y los productos agrícolas.

Tabla 3.19. Comercio UE-Japón por partidas (millones de euros, 2001).

	Importaciones UE	Exportaciones UE
Productos agrícolas	190	4.936
Maquinaria mecánica	36.831	10.522
Maquinaria transporte	18.897	6.818
Productos químicos	5.493	8.339
Textiles	777	2.430

Fuente: DG Trade.

Por países, debemos destacar que los principales países exportadores a Japón son Alemania, Reino Unido y Holanda. Asimismo, podemos observar que los países económicamente más desarrollados de la UE, salvo el caso de Reino Unido, tienen balanzas comerciales equilibradas con Japón, circunstancia que, como analizaremos de forma más detallada en el siguiente capítulo, no ocurre con España.

Tabla 3.20. Comercio de Japón con los países de la UE (millones de yenes).

País	Exportaciones	Importaciones	Tasa de cobertura
Dinamarca	76.865	257.669	29,8
Reino Unido	1.474.989	729.016	202,3
Irlanda	161.990	441.373	36,7
Holanda	1.393.132	226.492	615,1
Bélgica	555.798	178.823	310,8
Francia	758.786	750.358	101,1

País	Exportaciones	Importaciones	Tasa de cobertura
Alemania	1.896.740	1.505.798	126
Italia	584.615	654.978	89,3
Grecia	99.546	8.718	1.141
Portugal	70.177	16.948	414,1
Austria	104.428	109.180	95,6
Suecia	168.354	266.334	63,2
Finlandia	116.824	106.268	109,9
España	317.934	153.775	206,8
Total UE	7.810.009	5.411.860	144,3

Fuente: Japan Tariff Association.

Por lo que respecta a las inversiones, Europa se ha convertido en los últimos años en el primer inversor en Japón, debido sobre todo a las reformas económicas que han posibilitado la entrada de empresas, sobre todo en sectores como el automóvil, las telecomunicaciones, la venta al por menor o las finanzas.

Tabla 3.21. Casos de inversión extranjera directa japonesa en Europa (año 2000).

País	Casos
Holanda	305
Reino Unido	281
Francia	13
Italia	4
Alemania	29
Suiza	3
Irlanda	6
España	6
Total Europa	434

Fuente: Ministerio de Finanzas de Japón.

Los mayores destinos de la inversión japonesa en Europa son Reino Unido y Holanda. Detrás de estos dos países, Alemania, Francia, Irlanda y España son los siguientes destinos de la inversión japonesa.

Reino Unido ha realizado un considerable esfuerzo a partir de los años ochenta para incentivar la inversión japonesa. Sin embargo, la apreciación de la libra con respecto al euro ha hecho en los últimos años que muchas de estas inversiones hayan sido cuestionadas.

Por lo que respecta a las principales iniciativas para el fomento de las relaciones bilaterales en comercio e inversión, cabe destacar las cuatro siguientes:

a) La creación del EU-Japan Center for Industrial Cooperation, establecido en 1987 de manera conjunta entre la UE y el METI (Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón). La principal misión de este centro es la coordinación de distintos programas para directivos y estudiantes europeos y japoneses, entre los que cabe destacar el ETP (*European Training Programme*), H RTP (*Human Resource Training Programme*) o Vulcanus, consistentes en programas de entrenamiento de diferente duración para fomentar una mayor presencia de empresas europeas en Japón.

b) La firma del Acuerdo bilateral MRA (*Mutual Recognition Agreement*), que entró en vigor el 1 de enero del año 2002, y cuyo objetivo principal es reducir los costes de la certificación de productos en cuatro ámbitos: industria farmacéutica, química, equipos para telecomunicaciones y equipos eléctricos.

c) Puesta en marcha del Gateway to Japan, un programa financiado por la Comisión Europea para el fomento de las exportaciones europeas a Japón en sectores estratégicos (tecnologías de la información, salud, materiales de construcción, tecnologías medioambientales, vida en el interior del hogar, vida en el exterior, moda para la juventud, alimentación y bebidas).

d) Celebración del EU-Japan Summit, que en el año 2003 ha cumplido su 12.^a edición. Esta cumbre reúne una vez al año a los principales líderes políticos de ambas partes, para discutir los problemas bilaterales y posibles soluciones en el ámbito económico, social, político, cultural y de seguridad internacional.

Dentro de los objetivos fijados en el área económica y comercial, cabe destacar los siguientes:

- Identificar caminos para el desarrollo de un marco abierto para el comercio y las inversiones.
- Revisar el marco regulador en sectores como las telecomunicaciones, medio ambiente, energía, construcción o servicios comerciales de transporte para remover los obstáculos existentes.
- Fomentar los intercambios entre el sector privado, grupos de consumidores y pymes mediante el EU-Japan Business Dialogue Round, del EU-Japan Center for Industrial Cooperation y del programa Gateway to Japan.
- Promocionar el uso de reglas de estandarización internacionales.
- Combatir el comercio ilegal, mediante la cooperación entre aduanas.
- Fomentar la participación de empresas europeas y viceversa en concursos públicos.
- Facilitar el movimiento de personal cualificado mediante la simplificación de los trámites de visado o permisos de trabajo.
- Resolver los conflictos bilaterales en materia agrícola.

4.2. Las relaciones comerciales entre España y Japón

En lo referente al marco jurídico de dichas relaciones, es necesario mencionar la existencia del convenio para evitar la doble imposición entre España y Japón, firmado en 1974, que regula una serie de medidas para evitar la duplicidad en el pago del impuesto sobre la renta, dividendos o cánones.

Por otra parte, en el año 1997 la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía publicó el Plan Japón 2000, encaminado a aumentar las relaciones económicas bilaterales en tres ámbitos: el comercio, la inversión y el turismo. Este plan ha tenido su continuidad en el Plan Japón 2004, vigente desde el año 2001, que se enmarca dentro del *Plan marco Asia Pacífico 2000-2002*, lanzado por el Gobierno español.

Durante la época del desarrollo del plan, se celebró en el año 1998 la feria Expoconsumo, que atrajo a unas trescientas empresas españolas en un claro intento de mejorar la imagen industrial de España en Japón.

Tabla 3.22. Comercio bilateral España-Japón (millones euros).

Año	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Exportac.	935	961	916	1099	1215	1230
Importac.	2620	2957	3689	4400	4831	4354
Cobertura	35,7	32,5	24,8	25	25,2	28,2

Fuente: ICEX

Tal y como podemos observar en el cuadro anterior, España tiene un marcado déficit comercial con Japón, que en el año 2001 alcanzó los 3.124 millones de euros. Los índices de cobertura oscilan entre el 25% y el 30% en los últimos tres años, por lo que la balanza comercial presenta un resultado similar a la media que España tiene con Asia.

España ocupa el número 38 en la lista de países exportadores²⁵ a Japón, por debajo de otros estados con un menor peso económico en la UE como pueden ser Irlanda o Dinamarca.

Japón ha sido tradicionalmente el primer país asiático como destino de las exportaciones españolas. No obstante, y a partir del año 2002, las cifras de exportación españolas a la “gran China” han superado a las exportaciones a Japón, y han marcado una tendencia que, si se observa el aumento en el ritmo de las exportaciones a ambas zonas, va a continuar en los próximos años.

Tabla 3.23 Exportaciones españolas a Japón, 2003.

Producto	Millones de euros
Pescados y crustáceos	135
Minerales, escorias y cenizas	125
Vehículos y tractores	86
Productos químicos orgánicos	60
Productos farmacéuticos	40
Grasas y aceites animales o vegetales	37
Total (incluyendo otros)	997

Fuente: ICEX.

25. Durante el año 2002, las exportaciones españolas a Japón disminuyeron en un 15%, mientras que las exportaciones a China y Corea aumentaron un 23 y un 21% respectivamente.

Tal y como podemos observar en el cuadro anterior, la primera partida de exportaciones españolas a Japón la constituye el pescado, y de forma concreta el atún. España es el segundo exportador europeo de pescado a Japón tras Noruega. Este país no representa competencia alguna, debido a que exporta principalmente salmón.

Con respecto a los automóviles, debemos mencionar que se trata de exportaciones de multinacionales con instalaciones productivas en España (empresas como Ford o Mercedes). La progresiva concentración de la industria automovilística en países del este de Europa y en China hace que en el futuro exista el peligro de que parte de estas exportaciones se pueda perder, si bien para esto será necesario que desde estos países pueda conseguirse la calidad que exige el mercado local.

Además de estas partidas, podemos destacar la creciente presencia de productos españoles en el sector de la alimentación y de las bebidas alcohólicas, coincidiendo con el aumento que el consumo del vino está teniendo en el país.

La principal feria de la alimentación que anualmente se celebra en Tokio (*Foodex*) dispone siempre de una nutrida presencia de empresas españolas con el objeto de consolidar su presencia en el mercado japonés de vinos, aceite de oliva, naranjas, etc.

Tabla 3.24 Exportaciones japonesas a España, 2003.

Producto	Millones de euros
Vehículos y tractores	1612
Máquinas y aparatos eléctricos	1076
Reactores nucleares, calderas	913
Instrumentos y aparatos de óptica	371
Productos químicos orgánicos	127
Productos diversos de las industrias químicas	111
Total (incluyendo otros)	4813

Fuente: ICEX.

Las exportaciones japonesas a España, tal y como podemos observar en el cuadro anterior, se componen de productos de mayor valor añadido (vehículos, maquinaria, etc.).

4.3. Inversión española en Japón

Excepto en algunas operaciones puntuales, la presencia de empresas españolas en Japón es muy escasa. Debido a los elevados costes de la mano de obra, Japón no resulta un lugar adecuado para realizar inversiones productivas.

Una prueba de esto es que durante muchos años el valor de la inversión española en Japón ha sido cero.

A continuación, vamos a analizar los cinco sectores en los que las empresas españolas están más presentes en Japón, ya sea mediante oficinas de representación o compañías constituidas en solitario o con socios locales.

4.3.1. Componentes de automoción

Actualmente, empresas españolas como el Grupo Antolín o Ficosa disponen de técnicos desplazados al país encargados de tratar con los clientes japoneses, a los que suministran componentes principalmente en Europa, pero también en Estados Unidos, Latinoamérica o incluso en Japón. La razón de la apertura de estas oficinas de apoyo reside en la necesidad de dar un mejor servicio al cliente, estar en permanente contacto con las personas que toman las decisiones con respecto a los proveedores que hay que escoger y en solucionar *in situ* los problemas técnicos que puedan surgir a la hora de implementar un proyecto.

Asimismo, tal y como hemos mencionado anteriormente, cada vez son más frecuentes las alianzas estratégicas que permiten hacer frente a dos empresas competidoras en dos áreas geográficas diferentes a los requisitos de la globalización exigidos por el cliente. Otra de las funciones principales de estas oficinas consiste, por tanto, en la búsqueda de socios estratégicos adecuados y el mantenimiento posterior del contacto con los mismos.

Por otra parte, la empresa Dalphi Metal ha materializado un intercambio de acciones con una empresa japonesa de componentes.

4.3.2. Banca

Actualmente existen dos bancos con oficinas de representación en el país, que son el Banco Bilbao Vizcaya (BBVA) y el Santander Central Hispano (SCH).

Al no tratarse de sucursales, estas oficinas tienen limitada su capacidad de actuación, por lo que sus operaciones se centran en el apoyo a operaciones de inversión y exportación/importación para clientes corporativos, sin operar por tanto con particulares.

En los años noventa la presencia de los bancos españoles en Japón se redujo considerablemente, debido a que los beneficios que se conseguían en países latinoamericanos concentraron los esfuerzos del sector bancario en esta zona.

Tienen especial importancia las operaciones de apoyo a empresas japonesas en América Latina, donde estos dos bancos sí que disponen de una gran presencia. Éste, por tanto, es uno de los casos en los que podemos hablar de triangulación España-América Latina-Asia, que consiste en el aprovechamiento de las sinergias existentes entre las tres zonas como vehículo para aumentar las relaciones tanto en un ámbito político e institucional como económico.

Por otra parte, el SCH dispone de una participación en el banco japonés Shinsei, el número 13 por activos de Japón. Esta operación es un claro exponente de las oportunidades que presenta la desregulación de los servicios en Japón que ha tenido lugar sobre todo tras la segunda mitad de los años noventa.

4.3.3. Moda y artículos de regalo

Una de las empresas españolas con mayor presencia en Japón es Zara, que dispone de varias tiendas tanto en Tokio como en Osaka. También debemos mencionar a Adolfo Domínguez, cuya presencia en el país empezó de la mano de socios japoneses para continuar en solitario, y a Mango, que mediante su socio japonés está expandiendo de forma muy rápida su presencia en el país con tiendas en puntos neurálgicos de las principales ciudades japonesas.

La gran capacidad de consumo de los jóvenes japoneses representa un atractivo mercado para empresas españolas en el sector, por lo que siempre que se logre consolidar la marca, el mercado japonés ofrece buenas perspectivas.

Por otro lado, la empresa Lladró, que formó una *joint venture* con un socio local hace ya bastantes años, ha inaugurado recientemente un edificio en la zona de Ginza, la zona comercial más prestigiosa de Tokio.

Debemos recordar que los precios de los alquileres en Tokio se han visto reducidos de forma sensible en los últimos años, por lo que el establecimiento de

tiendas en el país es en estos momentos mucho más económico que a principios de los años noventa, lo cual posibilita la entrada de muchas empresas extranjeras para la venta de sus productos al por menor.

4.3.4. Alimentación

Empresas de venta de bebidas alcohólicas como Torres, Freixenet o Codorniu disponen de oficinas en Japón, cuya tarea suele ser la de coordinar actividades y mantener las relaciones con el distribuidor japonés (por regla general una importante compañía local del sector).

4.3.5. Telecomunicaciones

En el año 2000, la empresa Atento (filial de Telefónica) formó una *joint venture* con la compañía japonesa Pasona para la creación de un *call center* para ofrecer servicios integrados a empresas japonesas que faciliten la relación de éstas con sus clientes en diferentes aspectos relacionados con las telecomunicaciones (fax, teléfono, Internet, correo electrónico, etc.).

La *joint venture* estaba participada mayoritariamente por Atento, que sin embargo ha vendido recientemente su participación.

4.3.6. Otros sectores

Debemos destacar también la existencia de acuerdos para la venta de tecnología o licencias para la comercialización de tecnologías o franquicias españolas en Japón. Un caso reciente es el de Panda Software, que ha llegado a un acuerdo con un socio local para la comercialización en Japón de su *software* antivirus. También deberíamos destacar los casos de Probisa, Elsamex o Polyestar Málaga (sector de la construcción).

4.4. Inversión japonesa en España

Las inversiones japonesas en España se iniciaron a finales de los sesenta y en los años setenta, cuando empresas como Sanyo o YKK iniciaron un proceso de expansión en España e instalaron fábricas para el suministro local de sus productos. Esta estrategia de expansión se consolidó en los años ochenta y noventa, y existen en la actualidad más de doscientas empresas japonesas que, ya sea por medio de fábricas, empresas de comercialización u oficinas de representación, tienen presencia en España. Algo más de un tercio de estas inversiones son productivas.

Realizando un análisis de las inversiones japonesas en España, podemos destacar lo siguiente:

- Los sectores en los que existen las inversiones más relevantes son la electrónica, la química y el automóvil, tanto en lo que respecta a fabricantes como a suministradores de componentes.
- Las inversiones industriales más importantes se concentran en Cataluña, debido al esfuerzo que desde mediados de los años ochenta ha realizado la comunidad autónoma para atraer inversión japonesa, tanto por medio de su oficina de captación de inversiones en Tokio (CIDEM), como por los frecuentes viajes institucionales que han realizado los gobernantes catalanes a Japón. Por otra parte, la situación logística de Barcelona y la existencia de una mano de obra cualificada han sido también factores determinantes que han influido en la inversión que por parte de empresas japonesas ha habido en Cataluña.
- Las inversiones en el sector servicios no son relevantes; en el caso de los bancos, por ejemplo, su presencia en España se justifica por la necesidad de dar un mejor servicio a las empresas japonesas instaladas en España, sin que se haya planteado la posibilidad de posicionarse en el mercado local.
- Las inversiones productivas se han realizado tanto por medio del establecimiento de compañías con capital 100% japonés, como adquiriendo una participación en compañías españolas, sobre todo en el caso de empresas medianas en sectores como el de componentes de automoción.
- Estas inversiones han propiciado la existencia de una importante comunidad japonesa en España, que en estos momentos se cifra aproximada-

mente en unas 3.500 personas, las cuales han creado sus propias asociaciones (*suiyokai*, que existe tanto en Madrid como en Barcelona) y sus propios colegios (también en Madrid y Barcelona).

- En estos últimos años, de entre las inversiones japonesas hay que destacar el elevado número de proyectos relacionados con la industria auxiliar de la automoción, que se está implantando en España arrastrada por sus clientes, los cuales exigen el suministro de componentes desde un lugar cercano al de fabricación de vehículos.

El número y valor de las inversiones japonesas en España ha descendido a partir de la segunda mitad de los años noventa. Este descenso ha sido motivado, en primer lugar, por la crisis japonesa, y en segundo lugar por el desarrollo como potenciales mercados para la inversión extranjera directa de otros países cuyos costes de mano de obra son inferiores a los de España.

Tabla 3.25. Principales inversiones japonesas en España.

Sector	Empresa
Electrónica	Sony Sharp Sanyo Epson Iberica Panasonic Pioneer
Automoción	Nissan Iberica Montesa Honda (motos) Yamaha Motor (motos) Suzuki (Motos) Bridgestone Denso AP Amortiguadores (Kayaba Industry) Climatizadores Calsonic NHK Spring Esteban Ikeda
Trading	Itochu España Mitsubishi España Tomen Corp. Mitsui and Co. Ltd

Sector	Empresa
Banca	Tokio Mistubishi Bank
Química	Asahi Vet S.A. Hebron Proquimed Kao

Fuente: elaboración propia mediante distintas fuentes.

El futuro de las inversiones japonesas en España es incierto, sobre todo en el sector manufacturero, debido mayormente a la competencia que supondrá la ampliación de la UE a los países del este de Europa, cuyos costes de mano de obra son inferiores a los españoles.

Para mantener las inversiones japonesas, se está viendo cada vez más la necesidad de trabajar en una doble dirección.

Por un lado, será necesario concentrar en España²⁶ los productos con un mayor valor añadido e innovación, debido a que tienen un mayor margen de beneficio. Los productos en los que existe una gran competencia y márgenes más bajos, como pueden ser los televisores, están dando paso a otros como las pantallas de cristal líquido. Por el otro, es necesario buscar inversiones en nuevos sectores, como pueden ser el diseño o la I+D. La diferencia de los gustos de los consumidores europeos a los japoneses hace que cada vez sea más común el establecimiento de centros de diseño de productos en Europa que desarrollen sus productos según los gustos del consumidor local. En este aspecto, España y especialmente Cataluña podrían convertirse en un emplazamiento ideal para aquellas empresas que deseen establecer este tipo de centros.

4.5. Algunos sectores de interés

A continuación, analizaremos algunos de los sectores en los que existe un mayor potencial para que empresas españolas detecten oportunidades de negocio, teniendo en cuenta las fortalezas y carencias de ambos países.

26. El CIDEM, organismo de la Generalitat de Cataluña, está realizando un gran esfuerzo por atraer a empresas japonesas para que inviertan en centros de diseño en Cataluña.

4.5.1. Sector medioambiental²⁷

Debido a la alta concentración de población en Japón, el reducido terreno disponible y el alto consumo de sus habitantes, el medio ambiente ha constituido en los últimos años una de las principales prioridades del Gobierno japonés.

Así, en el año 2000 se promulgó la Ley Básica para el Establecimiento de la Sociedad del Reciclaje, cuyo principal objetivo es la clarificación de responsabilidades del Gobierno, los ciudadanos y las empresas con respecto a los deshechos.

Por otra parte, el Plan básico de ciencia y tecnología que el Gobierno aprobó en el 2001 establece como uno de los focos prioritarios de investigación en el país el medioambiente, y prioriza la I+D en temas relacionados con el reciclaje o la reducción del consumo energético.

El alto sentido de responsabilidad de la población japonesa hace que la implantación de medidas colectivas en beneficio del reciclaje y de una menor contaminación medioambiental sea relativamente sencilla en la mayoría de las ocasiones.

Dentro de los ámbitos que ofrecen mejores oportunidades para nuestras empresas, cabe destacar los siguientes:

- Tratamiento de deshechos (incineradoras, etc.).
- Tratamiento y purificación de aguas.
- Energías alternativas y reducción del consumo energético.
- Reciclaje.

4.5.2. Tecnologías de la información

Según el Ministerio de Telecomunicaciones japonés, el 54% de la población del país (unos 69,52 millones de personas) tenía acceso a Internet a finales del año 2002, lo cual engloba el 80% de los hogares y un porcentaje similar de compañías.

27. Dentro del programa Gateway to Japan, se han organizado distintas misiones a Japón de empresas europeas del sector medioambiental.

Por otra parte, el desarrollo de servicios para telefonía móvil, y en especial el *i-mode*,²⁸ (que cuenta con unos 60 millones de usuarios en todo el país) ha sido un verdadero éxito en el país, al contrario de lo que ha ocurrido con servicios similares en Europa como puede ser el WAP.

El Gobierno japonés estableció en el año 2001 la estrategia *e-japan*, en un claro intento de asentar el sector de las tecnologías de la información como uno de los motores del crecimiento del país.

El desarrollo de sistemas de *e-commerce*, *e-learning*, autenticación digital o el suministro de contenidos para *i-mode* puede dar lugar a excelentes oportunidades para compañías foráneas que cuenten con la tecnología adecuada.

4.5.3. Artículos de lujo y de regalo

Para muchas empresas fabricantes de artículos de lujo, Japón es el primer mercado en un ámbito mundial. De forma particular, productos de empresas europeas como Rolex, Louis Vuitton, Chanel, Loewe, o Salvatore Ferragamo han gozado de gran popularidad, e independientemente de la crisis que Japón ha vivido durante los diez últimos años, las ventas de este tipo de artículos siguen manteniendo un elevado ritmo que contrasta con la creciente deflación y disminución en ventas que se ha venido produciendo en otro tipo de bienes.

Tabla 3.26. Ventas de productos de lujo en Japón.

Año	(Billones de US\$)
2001	11,38
2002	10,75
2003	10,32

Fuente: Yano Research Institute.

Asimismo, la costumbre del regalo está también muy institucionalizada en Japón, sobre todo tras la introducción en su calendario de costumbres occidentales como pueden ser el Día del Padre, de la Madre o San Valentín. Los artículos

28. El *i-mode* se está implantando también en España tras el acuerdo alcanzado entre las compañías NTT Docomo y Telefónica Móviles.

de decoración para el hogar, joyería, objetos de porcelana o la ropa son algunos de los bienes que en estas fechas suelen regalarsen, y que por tanto pueden tener un buen potencial en el mercado.

4.5.4. Bebidas alcohólicas

En especial, el consumo de vino está experimentando un fuerte auge en Japón debido principalmente a la introducción de nuevos hábitos alimentarios de países occidentales. Las importaciones de vino han superado siempre la producción nacional, que se encuentra concentrada en grandes empresas del sector como pueden ser Mercian o Suntory.

Tradicionalmente, las importaciones eran realizadas por grandes empresas de *trading*, pero la reducción de precios que se está experimentando en estos últimos años en el sector ha hecho que algunas tiendas de bebidas alcohólicas empiecen a realizar importaciones por su cuenta.

El país que dispone de una mayor cuota de mercado es Francia, seguido de países como Alemania, Italia, Estados Unidos y Chile.

4.5.5. Sector del automóvil

El sector del automóvil es uno de los que más ha sufrido el fenómeno de la globalización partir de los años noventa, debido a la importancia que tienen las economías de escala y la creación de grupos cada vez más grandes por medio de adquisiciones.

La adquisición de Nissan por parte de Renault en el año 1999 ha tenido una trascendencia enorme en Japón, al tratarse del segundo fabricante de vehículos, después de Toyota y una de las empresas con una mayor tradición en el país.

El éxito que su presidente, Carlos Goshn, ha tenido al frente de la empresa ha significado sin duda un cambio importante de orientación en las empresas japonesas hacia la aceptación de la entrada de entidades extranjeras en el país y la introducción de sistemas de gestión occidentales.

En la mayoría de los casos mencionados a continuación, la adquisición de una compañía japonesa en el sector por parte de una empresa extranjera también ha significado la introducción de directivos occidentales en la compañía, por lo que la tradicional estructura de la empresa japonesa y los mecanismos de toma de decisiones han sufrido importantes modificaciones tras la entrada de los grupos extranjeros.

Actualmente, las dos empresas que permanecen independientes en el sector son Toyota y Honda, debido a que su gran tamaño y la acertada gestión han evitado la necesidad de depender de capital de empresas norteamericanas y europeas.

Tabla 3.27. Principales empresas japonesas del sector del automóvil y participación de grupos extranjeros.

Empresa japonesa	Empresa extranjera	Participación
Nissan	Renault	44%
Suzuki	General Motors	20%
Mazda	Ford	33,4%
Isuzu	General Motors	12%
Mitsubishi	Daimler Chrysler	37,3%
Fuji Hevy Ind.	General Motors	20%
Toyota y Honda	Sin participac. extranjera	

Fuente: JAMA.

Esto ha tenido una importante repercusión en el suministro de componentes a estas empresas, que tradicionalmente lo realizaban compañías pertenecientes al mismo grupo. En la actualidad, y sobre todo para el suministro de componentes en plantas de los fabricantes japoneses que se encuentran en el extranjero, los criterios empleados son la calidad y el precio.

Por otra parte, cada vez es más común el establecimiento de alianzas estratégicas entre suministradores de componentes españoles y japoneses, que presentan ofertas conjuntas para un modelo que se fabrica en varios lugares del mundo. Así, el proveedor japonés suministra en Asia, mientras que el español lo hace en Europa, lo cual garantiza la misma calidad en ambos lugares y el aprovechamiento de sinergias (se pueden compartir gastos de investigación, pruebas, moldes, etc.).

5. La cultura de los negocios en Japón

5.1. Principios básicos del comportamiento japonés

a) Homogeneización

Japón es un país homogéneo²⁹ en diferentes sentidos: sólo se utiliza una lengua, y las costumbres, forma de actuar, valores, gastronomía o sistema educativo guardan gran similitud en todo el territorio. Si bien los propios japoneses hablan en ocasiones sobre distintas diferencias existentes entre la región de Kansai (Osaka) y la de Kanto (Tokio), lo cierto es que, salvo algunos matices en la lengua (acento y determinadas palabras) no podemos hablar de diferencias sustanciales.

Una de las consecuencias de esta homogeneización es la existencia de un *código de conducta común* respetado y entendido en todo el territorio acerca de cómo debe ser el comportamiento en diferentes circunstancias, y que por tanto resulta aplicable a la mayoría de las relaciones interpersonales entre japoneses.

El conocimiento de este código de conducta por parte de los hombres de negocios extranjeros facilita mucho el trato con los japoneses, al evitar situaciones de conflicto derivadas de la diferente forma de actuar.

b) Jerarquía

La jerarquía en Japón tiene su origen en el confucianismo, cuya influencia en el país fue muy grande, al igual que en China o en Corea. Esta jerarquía se manifiesta en el propio lenguaje japonés, de tal manera que cuando se habla con superiores se cambian todas las terminaciones verbales y se utilizan unas expresiones mucho más correctas y menos coloquiales.

Esta variante en el lenguaje japonés utilizada para hablar con personas superiores se denomina *keigo*,³⁰ y presenta diferencias sustanciales con el lenguaje entre personas del mismo rango.

La jerarquía en los negocios puede observarse tanto dentro de las empresas como en las relaciones entre éstas.

29. Esta homogeneización contrasta con la diversidad de China, donde coexisten doscientas lenguas, diferentes razas y tipos de gastronomía y costumbres diferentes.

30. El *keigo* dificulta en gran medida el aprendizaje del japonés por parte de extranjeros.

Jerarquía entre superior y subordinado en la misma empresa. En las compañías japonesas no suelen discutirse las instrucciones del superior jerárquico. Tradicionalmente, las responsabilidades y la autoridad dentro de la empresa han venido muy unidas a la edad, por lo que en cada etapa profesional es necesario cumplir las instrucciones de los superiores para poder ascender y mejorar la posición económica y social en el ámbito empresarial y personal.

Por tanto, es bastante habitual que entre dos empresas japonesas las negociaciones se realicen entre personas de la misma edad, debido a que sus responsabilidades suelen ser similares.

Si una persona ha entrado antes que otra en la misma empresa, se le denomina *senpai*. Al *senpai* se le presupone una mayor experiencia y conocimiento debido a la veteranía, por lo que merece ser respetado. Por otra parte, el “*senpai*” debe también responsabilizarse de la enseñanza a aquellos que han entrado después en la empresa (*Kohai*). El empleo de por vida es también una de las razones por las cuales el cumplimiento de esta jerarquía ha sido muy importante en Japón, debido a que las posibilidades de cambio laboral eran escasas y, en caso de producirse, eran mal vistas por la sociedad.

La jerarquía se sigue manteniendo de una forma estricta en los sectores industriales más tradicionales. Sin embargo, en sectores más “modernos” como el de tecnologías de la información se han implementado ya otro tipo de criterios que guardan escasa relación, como pueden ser la remuneración según la capacidad y no la edad o la aplicación más laxa del principio de jerarquía.

Jerarquía entre empresas. De forma similar a la jerarquía entre empleados, también existe una jerarquía entre empresas, que se manifiesta en los siguientes tres ámbitos:

- 1) La central tiene más jerarquía que las delegaciones.
- 2) las empresas principales de los *keiretsu* tienen más jerarquía que los suministradores.
- 3) De forma general, el comprador tiene más jerarquía que el vendedor.

c) Prevalencia de los hombres en el mundo laboral

Esta característica también proviene del confucianismo y su peculiar manera de entender la sociedad mediante la imposición de una estricta jerarquía, y se ha mantenido en Japón y Corea, pero no en China. En China, la revolución de-

mocrática de la burguesía del año 1911 acabó con la tradicional discriminación entre hombres y mujeres.

Si bien la igualdad en el ámbito educativo es patente (el número de mujeres que completan estudios técnicos y universitarios es similar al de hombres), el sistema social (movilidad laboral, horarios de las guarderías) no ha facilitado la incorporación de la mujer al trabajo, por lo que muchas mujeres abandonan su carrera profesional una vez contraen matrimonio y tienen hijos. Aun en el caso de que deseen reincorporarse al mundo laboral una vez que los hijos tienen una cierta edad, el tipo de trabajos a los que se puede acceder son parciales o mal remunerados.

Este panorama ha empezado a cambiar tímidamente a partir de finales de los años ochenta, debido a la reducción del número de hijos en la familia y un creciente interés por parte de muchas mujeres de seguir una carrera profesional.

d) Colectivismo

En las empresas japonesas existe un remarcado espíritu de grupo que contrasta con el individualismo occidental.

Una parte importante de la identidad de los japoneses guarda relación con los grupos a los que pertenecen (empresa, escuela, etc.). Por tanto, y ya desde los comienzos de la vida escolar de los niños en Japón, se fomenta este espíritu colectivo necesario para la posterior adaptación a la sociedad japonesa. Es común que en las empresas existan una serie de valores corporativos, diferentes en cada caso, de los cuales reproducimos algunos a continuación:

Tabla 3.28.

Empresa	Valores corporativos
Mitsui	- Armonía de grupo - Relación a largo plazo - Calidad - Cooperación - Conservación
Mitsubishi	- Alta moral - Bajo riesgo - Juego limpio - Orientación hacia el empleado

Empresa	Valores corporativos
Sony	– Liberalismo – Internacionalización – Actitud hacia el cambio – Riesgo

El colectivismo se basa en la creencia de que si cada miembro del grupo entiende sus obligaciones personales y las interrelaciona con las de los demás, el grupo en su conjunto resulta beneficiado. Por tanto, en principio no existe competencia dentro del grupo, debido a que cada persona tiene un determinado rol asignado.

Las decisiones en la empresa son tomadas generalmente tras realizar diferentes consultas con el grupo y llegar a un consenso; y posteriormente son estudiadas. La pertenencia a un grupo requiere el establecimiento de los canales de comunicación necesarios entre diferentes miembros del grupo, compartir la información necesaria y diferenciarse de aquellos que no pertenecen al grupo.

e) Armonía

Una de las principales características de la sociedad japonesa es la tendencia a evitar conflictos y confrontaciones. Tradicionalmente, suele atribuirse esta característica al hecho de que Japón es una isla con una limitada extensión geográfica, y por tanto no existe posibilidad de huir en caso de enfrentamiento directo.

Japón es probablemente uno de los países del mundo donde el mantenimiento de la armonía social es más importante. Desde pequeños, los japoneses aprenden que forman parte de una sociedad interdependiente, que empieza por la familia y se extiende a la vecindad, el colegio o la empresa.

Esto también supone la característica común entre los japoneses de no expresar de manera explícita las emociones negativas, en especial cuando se trata con extranjeros. Por tanto, si bien por una parte se requiere un gran autocontrol para convivir en sociedad, existe una recompensa en la contribución al grupo e identidad social.

En japonés existen dos expresiones, denominadas *honne* y *tatemae*, que explican de forma clara este hecho. Así como *honne* representa los verdaderos sentimientos, opiniones o creencias de una persona, *tatemae* es aquello que se dice o se hace ante terceros, por ser lo correcto.

Esta distinción, si bien puede ser considerada como hipócrita en la sociedad occidental, tiene en realidad una significación más profunda, arraigada en la necesidad de mantener el orden social y la armonía, así como en evitar el conflicto.

Es común, por tanto, que ante determinadas preguntas muchos japoneses contesten de forma muy parecida, debido a la necesidad de mantener el *tatema*.

f) Modestia

Tal y como hemos podido comprobar en el apartado referido al marketing en Japón, la mayoría de los anuncios no están basados en la superioridad de los propios productos con respecto a los de la competencia, o en la utilización de superlativos. Esta característica de la publicidad en el país es también aplicable a las reuniones, cuyo objetivo es la presentación de nuevos productos, en las que se debe evitar ensalzar las características del mismo intentando demostrar la superioridad con respecto a la competencia. Lo mismo debemos decir en el plano personal, donde no suele ser común hablar de los propios logros de forma abierta, al ser considerada esta actitud como falta de modestia.

5.2. Negociaciones

Cualquier proceso negociador intercultural puede dividirse en cuatro fases: fase de inicio de los contactos, fase de intercambio de información, fase de persuasión y alcance del compromiso, y finalmente la firma del acuerdo.

En Estados Unidos o en Europa, el énfasis suele ponerse en la fase de persuasión y alcance del compromiso. En Japón, sin embargo, las dos primeras fases (inicio de los contactos e intercambio de información) suelen tener una gran importancia.

Japón es un país en el que destaca la *lentitud* en el establecimiento de relaciones comerciales con empresas extranjeras. Esta lentitud se basa tanto en la necesidad de analizar a conciencia todos los aspectos relacionados con un posible socio al que no se conoce, como en las dificultades que en muchas ocasiones suelen existir en la comunicación, no sólo por razón del idioma, sino también por la diferente interpretación que puede realizarse de unas mismas palabras debido al desigual contexto cultural.

En cuanto al intercambio y suministro de información tanto de la compañía, como de los productos o servicios que ésta ofrece, cumple una función muy importante en el inicio de conversaciones con empresas japonesas, desde una doble perspectiva. Por un lado, permite analizar la seguridad que comporta establecer relaciones comerciales con el potencial socio: el tamaño de la empresa (número de empleados, facturación) así como sus clientes, presencia en otros mercados (sobre todo Estados Unidos y países asiáticos) y referencias de haber trabajado con empresas conocidas constituyen factores que las compañías japonesas suelen analizar a la hora de entablar relaciones con empresas extranjeras. Es importante que la empresa de origen tenga una base sólida que permita una relación a largo plazo, por lo que la falta de experiencia internacional y un reducido tamaño empresarial suelen ser apreciados de manera negativa.

Por el otro, permite analizar las características técnicas de los productos de empresa extranjera, debido a las exigencias de calidad que deben tener los productos que se comercializan en el mercado japonés. Las empresas japonesas suelen demandar numerosos detalles técnicos, y se espera de las compañías extranjeras que las respuestas sean exhaustivas. Las respuestas vagas o poco concisas representan un obstáculo para la profundización en las negociaciones. En numerosas ocasiones, las empresas extranjeras son reacias a proporcionar toda la información demandada, y se produce un estancamiento en la relación.

Con relación a las reuniones dentro de las empresas japonesas, éstas cumplen una importante función de cohesión e integración entre los diferentes miembros del grupo, por lo que suelen celebrarse más reuniones internas que en empresas occidentales.

5.2.1. Tácticas de negociación

Con relación a las tácticas de negociación, es necesario tener en cuenta algunos aspectos prácticos a la hora de llevar a cabo reuniones con empresas japonesas. Tales aspectos se pueden resumir en los siguientes puntos:

a) Es importante preparar adecuadamente las reuniones, llevando los documentos, catálogos y la información necesaria, y también realizando una previsión

de las preguntas que pueden surgir, así como su respuesta. En caso de que después en la reunión aparezcan nuevas preguntas cuya respuesta no se conozca, se deberán contestar posteriormente por escrito y a la mayor brevedad.

b) Es bastante común que a las reuniones importantes asistan diferentes personas, por lo que en este caso resulta de interés conocer cuál es el papel de cada una de ellas. Así, la persona de más rango suele comparecer con uno o varios colaboradores que desempeñan diferentes funciones, y se combina a empleados de carácter más comercial con otros de perfil técnico.

c) Deben respetarse siempre las formas y evitar discusiones acaloradas. Es negativo utilizar tácticas agresivas, y si éstas son extremas, pueden llegar a violentar a los participantes. En su lugar, es recomendable adoptar un tono amable y cooperativo que pueda aumentar la confianza de la parte japonesa.

d) La primera reunión tiene siempre como objetivo el intercambio de información, que puede extenderse a posteriores reuniones en caso de mutuo interés. No cabe esperar que en las reuniones se llegue a un acuerdo; como máximo se podrán perfilar las posiciones de cada una de las empresas, pero la decisión final se tomará probablemente en consenso entre los diferentes participantes por parte japonesa.

e) El poder de convicción en las reuniones con empresas japonesas tiene una importancia menor que en Occidente. Si bien no debemos menospreciar su valor, la mayor o menor capacidad de convicción tiene un valor relativo en las reuniones con empresas japonesas, cuyas decisiones están por lo general basadas en criterios de confianza en la empresa, fiabilidad de los productos, precio, etc.

f) El uso y actuación correctos de intérpretes es un aspecto al que muchos occidentales y japoneses no están acostumbrados. No se deben pronunciar frases excesivamente complicadas, ni hablar durante largo tiempo intentando englobar de una vez todas las ideas que se quieren argumentar para defender una postura concreta.

Resulta mucho más eficaz realizar una pausa cada dos o tres frases para que el mensaje que se desea transmitir llegue con toda claridad a la otra parte; por el contrario, si se habla durante mucho tiempo, se corre el peligro de dar lugar a malos entendidos, además de no transmitir con fidelidad las ideas que se quieren transmitir.

g) Los compromisos adquiridos en las reuniones deben respetarse siempre en tiempo y forma, de modo que la documentación que se ha prometido suministrar o bien la respuesta a las cuestiones que no se conocen y que deben consultarse a la vuelta del viaje tienen que ser resueltas a la mayor brevedad, y nunca después del plazo que se haya establecido para esto en la reunión. De lo contrario, y debido a la importancia que adquiere la confianza en el establecimiento de relaciones entre compañías extranjeras y japonesas, se dificultará la conclusión de algún tipo de acuerdo por entender la parte japonesa que se ha incumplido un compromiso.

h) Asimismo, la puntualidad representa una virtud apreciada por los japoneses, y por tanto bajo ningún concepto se debe llegar tarde a las reuniones.

5.2.2. Barreras a la comunicación intercultural

La interpretación más laxa o estricta de los dos puntos que mencionamos a continuación dependerá en parte del tamaño, sector y experiencia internacional de la empresa con la que tratemos.

Así, las grandes empresas japonesas de sectores como las infraestructuras, electrónica de consumo, automóvil y las *trading companies* poseen una larga experiencia en el trato con compañías occidentales, por lo que en estos casos es menos común que existan grandes barreras a la comunicación.

a) Idioma

En las grandes empresas se dispone de más personal con conocimiento del inglés, sobre todo en departamentos internacionales, de estrategia corporativa o comercial. Sin embargo, en departamentos técnicos el dominio del inglés es menor, sobre todo del idioma hablado.

El estudio del inglés en Japón pone más énfasis en la gramática que en la conversación, por lo que es común encontrar a personas con una gran comprensión del inglés escrito y que sin embargo no pueden mantener una conversación en este idioma.

En otros sectores como el de la construcción o en pequeñas y medianas empresas, el dominio del inglés es mucho menor. Por ejemplo, la industria suministradora y auxi-

liar de las grandes empresas manufactureras no ha tenido durante muchos años la necesidad de contar entre el personal de la empresa con gente que domine idiomas.

También hay sectores poco internacionalizados, como pueden ser el de la construcción, donde las empresas generan la mayor parte del beneficio en el mercado interno, y disponen por tanto de escaso personal con experiencia internacional.

Sin duda, el idioma constituye la principal barrera que hay que superar en las reuniones, y es fuente de numerosas confusiones. En caso de mantenerse la reunión en inglés, si el nivel del interlocutor no es muy sólido hay muchas probabilidades de que no esté entendiendo correctamente lo que se está intentando transmitir.

A todo esto hay que añadir que en muchas ocasiones los japoneses no suelen expresar de forma clara su falta de comprensión, por lo que resulta necesario comprobar que se ha transmitido correctamente el mensaje, y en caso de dudas, establecer algún mecanismo (por ejemplo, redactar un resumen de la reunión por escrito que deberá ser aprobado por ambas partes) para evitar cualquier tipo de confusión.

Por otra parte, en caso de que sean varios los participantes por parte japonesa, es difícil que todos tengan un nivel adecuado, por lo que es preferible contar con los servicios de un traductor, profesional a ser posible, y si no es así, recurrir a la persona con mejor dominio del inglés para que ejerza también de traductor.

En caso de elegir un traductor, es asimismo recomendable probar su nivel. El nivel de los traductores de inglés suele ser bueno debido a la gran cantidad de traductores existentes, pero para otros idiomas es más complicado encontrar un buen traductor.

b) Interpretación del resultado de las reuniones

En muchas ocasiones, los occidentales cometen errores a la hora de interpretar el resultado de las reuniones con japoneses,³¹ debido entre otras razones al diferente objetivo que tienen las reuniones en una y otra zona.

Un error común consiste en pensar que las negociaciones van por buen camino o bien existe un interés por parte japonesa en caso de que no se planteen grandes divergencias en la reunión.

31. Los traductores pueden ser un excelente medio para corroborar que la percepción que se ha tenido de las reuniones es la correcta.

Existen varias razones, algunas de las mismas estudiadas anteriormente, por las que en muchas ocasiones resulta complicado interpretar correctamente el resultado de las relaciones, sobre todo cuando no hay establecida una relación de confianza entre las empresas:

- La existencia del *honne* y del *tatemae*, que implica la costumbre de decir lo más correcto en cada caso, aun cuando no sea aquello que se piensa.
- La necesidad de consultar internamente el interés de una determinada propuesta, consulta que no puede realizarse durante la reunión.
- La necesidad de conservar la armonía en la reunión y de evitar el conflicto.

c) Negociación de contratos

Tradicionalmente, los contratos en Japón han tenido un valor más subjetivo que en Occidente.

Por una parte, los contratos han sido entendidos como una serie de indicaciones y principios para seguir y no tanto como unas obligaciones que deben cumplirse en todo momento. Por otra, la necesidad de cumplir las obligaciones derivadas de la relación entre empresas ha dependido más de la confianza y necesidad de no defraudar que debe existir entre las partes y no tanto de la existencia de un compromiso contractual escrito. El pueblo japonés ha tenido históricamente un alto sentido del honor y de la responsabilidad, que se prolonga hacia las relaciones interempresariales.

Se espera que las relaciones de negocios sean a largo plazo. En este contexto, los contratos juegan un papel secundario, y en caso de existir diferencias entre las partes, éstas se resuelven mediante discusiones bilaterales, sin que intervengan terceras personas. Es raro el caso en el que se acude a los juzgados para dirimir un asunto entre empresas. La litigación ha sido siempre vista en Japón como algo negativo y que hay que evitar en todo caso. No debemos olvidar que Japón es el país con una menor proporción de abogados por habitante del mundo dentro de los países desarrollados.

Otra de las razones por las que los contratos han tenido un papel secundario en Japón es la necesidad de flexibilidad ante los posibles cambios que pueden devenir en el futuro. La existencia de unas reglas escritas y de obligado cumplimiento deja poco margen de maniobra, por lo que se prefiere optar por mecanismos que permitan adaptar las relaciones a las necesidades de cada momento.

En las relaciones con empresas extranjeras, sin embargo, el proceso de negociación y redacción de los contratos cobra más importancia, sobre todo en aquellos casos en los que por primera vez se concluye un acuerdo con la corporación extranjera. En las empresas japonesas de un cierto tamaño suele existir un departamento legal, uno de cuyos cometidos consiste en la negociación de estos contratos.

5.3. Los mecanismos de toma de decisión en Japón

Tal y como se ha mencionado en varias ocasiones durante este capítulo, los mecanismos de toma de decisiones en Japón son colectivos, por lo que para que una propuesta salga adelante, necesita de la aprobación de todos los trabajadores involucrados.

El sistema tradicional de aprobación de muchas decisiones en Japón se instrumentaliza por medio de dos fases, denominadas *nemawashi* y *ringi*.

El *nemawashi* consiste en la consulta informal entre diferentes miembros de la empresa, cuyo principal objetivo consiste en allanar el camino para el consenso.

En el *ringi*, la persona más directamente involucrada en el proyecto elabora una propuesta y la firma con su sello personal (*hanko*). Esta propuesta circula por todas las partes interesadas, que a su vez deben sellar su *hanko*, y realizar las estimaciones que consideren oportunas a la propuesta inicial. El *ringi* se emplea no sólo para decisiones estratégicas de la empresa, sino también para determinadas autorizaciones (viajes, etc.). Generalmente, el documento que hay que aprobar (*ringi-sho*) circula desde la persona más baja jerárquicamente hasta la más alta. Sin embargo, en ocasiones el sentido es el inverso, y la proposición circula desde arriba hacia abajo.

El mecanismo de toma de decisiones en Japón tiene como principales ventajas la coordinación entre diferentes departamentos de la empresa, y la rápida aplicación del proyecto una vez ha sido aprobado, debido a la existencia de un previo consenso entre todas las personas involucradas.

Su principal desventaja es la de ser un proceso largo y lento, que contrasta con la agilidad en la toma de decisiones en Occidente, donde se suele dar el proceso contrario.

5.4. Protocolo

La continua exposición a la cultura occidental que están teniendo los hombres de negocios en Japón propicia que en las reuniones con extranjeros no se exijan las normas de protocolo aplicables a las relaciones entre japoneses. Sin embargo, es recomendable conocer algunos de los aspectos relativos al protocolo en el país para evitar errores.

En las *reuniones* es necesario tener en cuenta las tres características siguientes:

- 1) Los invitados se sientan en el lado más alejado de la puerta principal.
- 2) El negociador principal y persona de mayor rango se sienta en el centro, mirando de frente a su contraparte.
- 3) La persona de menor rango por las dos partes se sienta en el lugar más próximo a la puerta, también mirando de frente a su contraparte.

En cuanto a las tarjetas de visita, en todo momento deberá disponerse de ellas, que serán entregadas con ambas manos si es posible, y con la información mirando hacia el lado de la persona a la que se entrega. Durante la reunión, se deberán colocar las tarjetas encima de la mesa siguiendo el orden en el que estén sentados los asistentes a la reunión, para poder identificar a las personas correctamente por su nombre. Es necesario, por tanto, realizar un ejercicio memorístico en el momento de la entrega de las tarjetas para poder posteriormente ordenarlas adecuadamente. Esto no resulta sencillo en aquellos casos en los que por parte japonesa sean numerosos los asistentes a la reunión.

En las comidas y cenas, generalmente se siguen las mismas reglas que en las reuniones para situar a los comensales. De todos modos, es la parte que invita la que sitúa a los invitados, por lo que en estos casos es mejor esperar a que la parte japonesa indique el asiento en el que se deberá sentar el invitado extranjero.

Las bebidas, incluyendo la cerveza o el sake, se suelen compartir. La parte que invita sirve primero al invitado; éste deberá coger el vaso para facilitar la labor.

Asimismo, el invitado deberá servir la bebida a la parte que invita una vez haya acabado.

Durante la comida, se debe estar pendiente de aquellas personas que acaban el líquido en su vaso, para reponerlo de inmediato. En muchas ocasiones, aun estando el vaso medio lleno, se repone el líquido. Y se considera de mala educación servirse uno mismo.

Resumen

El crecimiento económico de Japón se ha basado en un sistema muy peculiar derivado de la existencia de *keiretsus* horizontales y verticales, en los que prima un sistema de contratación basado en el trabajo de por vida y el sueldo según la edad.

Este sistema, que ha dado excelentes resultados hasta el estallido de la burbuja financiera a principios de los noventa, está empezando a transformarse debido a las siguientes razones:

- Las reformas económicas, que han abierto sectores que anteriormente se encontraban limitados o restringidos para la inversión extranjera, como pueden ser el sector bancario o las telecomunicaciones.
- El cambio en la política del Gobierno japonés encaminado a la incenti-vación de la inversión extranjera como medio para lograr un desarrollo sostenido a medio y largo plazo. Entidades como JETRO (Japan External Trade Organization) han empezado a fomentar de manera activa la entrada de empresas extranjeras en Japón.
- Las dificultades financieras que han vivido algunas de las grandes corpo-raciones, y que en los casos más graves han obligado a su venta a entida-des extranjeras.
- El aumento de las operaciones de fusión y adquisición transnacionales, que tuvo un considerable auge a finales de los años noventa. Sin embargo, durante los tres últimos años la actividad en este tipo de operaciones ha disminuido considerablemente.

Por otra parte, los sistemas de marketing y distribución en Japón son muy diferentes a los existentes en los países occidentales. Por lo que respecta al mar-keting, muchos de los conceptos tradicionales del marketing en Estados Unidos

han sido adaptados a la cultura japonesa, de forma que se busca la fidelización del cliente mediante el continuo lanzamiento de productos al mercado y la consolidación de la marca. La distribución de productos dentro del mercado, de gran complejidad, ha sido también uno de los problemas a los que entidades extranjeras se han tenido que enfrentar para hacer llegar sus productos al consumidor final. No obstante, la entrada de grandes grupos de venta al por menor, como puede ser Carrefour, están cambiando la estructura de la distribución en Japón, que sin duda tiende a la eliminación de aquellos intermediarios que no aportan valor añadido.

Por último, las estrategias en las reuniones y los mecanismos de toma de decisiones, que incorporan elementos de la colectividad propia de la sociedad japonesa, no resultan fáciles de comprender para los empresarios occidentales, que necesitarán adaptarse a un nuevo entorno si desean entablar relaciones comerciales con empresas locales.

Capítulo IV

Empresa y negocios en Corea del Sur

La cultura de los negocios en Corea del Sur

Corea del Sur representa otro de los claros ejemplos de “milagro económico”, que, como en el caso de Japón, ha sorprendido a muchos expertos por su capacidad de alcanzar altas tasas de crecimiento sostenido durante largos periodos, las cuales han llevado al país a un nivel de desarrollo elevado en relativamente poco tiempo.

El crecimiento de los grandes *chaebol*, la política del Gobierno de fomentar las exportaciones a la vez que se protege el mercado interno y la disposición de créditos a bajos tipos de interés por parte de las empresas han sido algunos de los elementos que el Gobierno coreano ha empleado durante las cuatro últimas décadas para favorecer este rápido crecimiento. En especial, los años anteriores a la crisis del 97 fueron muy positivos, hasta el punto de que muchos coreanos llegaron a creer que el modelo de desarrollo de su país era imparable.

Sin embargo, no han faltado críticas a esta política, hasta el punto de que en sectores como el naval o los semiconductores existen diferentes contenciosos con otros países desarrollados u organizaciones, entre los que se encuentra la Unión Europea, por considerar que sus empresas no pueden competir en las mismas condiciones.

Sin embargo, la crisis financiera del 97 ha puesto de relieve la necesidad de realizar distintas reformas en la estructura económica del país. Por citar algunos ejemplos, se está promoviendo una menor intervención del Gobierno en la economía, a la vez que se ha reestructurado la operación de los *chaebol* para que puedan concentrarse en determinadas líneas de negocio. También se está fomentando la entrada de empresas extranjeras en Corea, todo esto con el objetivo de conseguir una estructura económica más equilibrada.

Por el momento, estas reformas han surtido efecto y durante los últimos cuatro años, si bien con altibajos, podemos concluir que la economía coreana ha cosechado buenos resultados.

Por otra parte, el Gobierno está poniendo un especial énfasis en el desarrollo de sectores de futuro como pueden ser la educación o la incorporación de las tecnologías de la información a la vida de los ciudadanos, hechos que sin duda repercutirán de manera positiva en el desarrollo de un país con grandes posibilidades.

En los próximos años podremos comprobar si estas reformas han sido suficientes, o bien es necesaria una transformación más profunda del modelo coreano. No cabe duda de que, si bien se han llevado a cabo importantes progresos y reformas, los *chaebol* siguen teniendo todavía un importante peso en la estructura económica de Corea, con los riesgos que esto supone.

En este capítulo analizaremos el modelo económico coreano, así como los cambios que ha experimentado tras la crisis del 97. Asimismo, estudiaremos los principales aspectos relacionados con el marco de las inversiones, marketing, distribución y cultura de los negocios en Corea.

1. Economía y empresa en Corea del Sur

1.1. Evolución de la economía coreana tras la Segunda Guerra Mundial

1.1.1. Desde 1945 hasta 1960: la época de la posguerra

Entre los años 1910 y 1945 Corea estuvo bajo dominio japonés, que ejerció un implacable control sobre el país basándose en su potencial militar. Tras la rendición de Japón al término de la Segunda Guerra Mundial, Corea se encontró en la difícil situación de tener que afrontar la liberación tras casi cuatro décadas de dominio colonial.

Los ministros de Asuntos Exteriores de Estados Unidos, la Unión Soviética e Inglaterra se reunieron en diciembre de 1945, cuando se decidió poner a Corea en manos de cuatro potencias, que englobaban a las tres anteriores más China. En esta época, la principal base de la economía del país era la agricultura, y el mercado interno muy limitado. Así, el año 1947 marca el inicio de una primera revolución agrícola, y en el año 1950 se produce la segunda. El objeto de estas dos revoluciones fue la creación de un sistema de propietarios que sustituyera el sistema de arrendatarios existente hasta la fecha.

A partir del año 1948, las fuerzas de ocupación tanto estadounidenses como soviéticas retiraron gran parte de sus efectivos del país. También se decidió dividir el territorio coreano en dos, tomando como punto de división el paralelo 38. La parte norte quedó bajo la influencia soviética, mientras que la parte sur, de influencia estadounidense, proclamó el Gobierno de la República de Corea y aprobó una Constitución de corte liberal.

Las tareas del nuevo Gobierno eran difíciles, pues se debía reconstruir la economía del país tras la precaria situación derivada del colonialismo japonés y del caos generado en los tres años posteriores a éste.

Sin embargo, la confrontación ideológica entre el norte y el sur de Corea llevó al inicio de la guerra de Corea, tras la invasión del sur del paralelo 38 por tropas norcoreanas, armadas con tanques soviéticos. La guerra se inició el 25 de junio de 1950, y los ataques entre ambas coreas se prolongaron hasta 1953, año en el que se firmó un armisticio entre Corea del Norte y Estados Unidos.

Tras el término de la guerra, se inicia un periodo de reconstrucción marcado por la ayuda financiera que provenía del extranjero, especialmente de Estados Unidos. Sin embargo, el crecimiento del país fue reducido debido al desorden social y al elevado nivel de desempleo.

1.1.2. La década de los sesenta y el inicio del desarrollo económico

Los años sesenta marcaron el comienzo del desarrollo económico de Corea del Sur, que se vería acentuado en las tres siguientes décadas. Corea había sido durante los años cincuenta un país que basaba su economía en el mercado interno, por lo que una de las primeras medidas que se llevó a cabo fue la progre-

siva orientación a la exportación de las empresas coreanas. Esto tuvo su reflejo en el primer plan quinquenal de desarrollo económico¹ que se desarrolló entre 1962-1966.

Los reducidos costes de la mano de obra en Corea favorecían esta estrategia, que fue acompañada de una serie de medidas macroeconómicas, entre las que podemos destacar las siguientes:

- Devaluación de la moneda coreana, con el objetivo de que los productos fabricados en el interior del país resultaran competitivos en mercados exteriores.
- Simplificación de los procedimientos de exportación e importación.
- Apoyo financiero por parte del Gobierno para el desarrollo de las operaciones de exportación. Esta estrategia se acompañó de la promoción de la inversión extranjera en el país, mediante la publicación de la Ley de Promoción de Capital Extranjero (*Foreign Capital Promotion Act*).

Es durante esta década, pues, cuando Corea del Sur empieza a apostar por una estrategia que contempla la interacción con mercados exteriores como base para su desarrollo económico. Y es también en esta década cuando se empiezan a crear los grandes grupos industriales (*chaebol*), que tendrán una importancia crucial en el desarrollo económico del país.

1.1.3. Los años setenta y el desarrollo de la industria pesada

Las exportaciones coreanas de los años sesenta se basaron en productos de bajo valor añadido, debido al incipiente nivel tecnológico de las empresas coreanas, que no posibilitaba competir en productos de mayor valor añadido. Sin embargo, a partir de los años setenta, Corea cambió de estrategia base para su desarrollo económico, y concentró el mismo en sectores de mayor valor añadido, y en especial en la industria química y pesada. Este cambio se

1. Los planes quinquenales de desarrollo se han sucedido desde entonces hasta nuestros días, y han sido el principal instrumento para que el Gobierno pudiera fijar los objetivos prioritarios en el desarrollo económico del país.

debe principalmente a las siguientes razones. En primer lugar, debido a la dificultad de competir con productos de industria ligera, en los que la competencia era cada vez mayor. Y en segundo lugar, debido al deterioro de la balanza comercial coreana, provocado por esta competencia y por la crisis del petróleo.

La nueva estrategia de desarrollo queda reflejada en el tercer plan quinquenal del Gobierno coreano (1972-1976) y en el Plan de desarrollo de la industria pesada y química, promulgado en 1973. El cambio, que fue llevado a cabo por los grandes *chaebol*, consiguió transformar la industria coreana y dotar a sus empresas de un mayor nivel tecnológico, y contribuyó al desarrollo de industrias como la electrónica, automovilística o los astilleros.

Si bien esta estrategia también produjo algunos desequilibrios macroeconómicos, entre los que cabe destacar el excesivo endeudamiento de las grandes corporaciones por las grandes inversiones que tuvieron que realizarse, en general los resultados fueron muy positivos.

Durante la década de los setenta, el crecimiento medio anual coreano superó el 10%, y se convirtió en uno de los países con tasas de crecimiento más aceleradas en un ámbito global. Asimismo, la proporción de población dedicada a la agricultura disminuyó de manera considerable, y se produjo un aumento de los trabajadores en el sector industrial.

1.1.4. Los años ochenta y las reformas económicas

La década de los ochenta empezó marcada por el asesinato del presidente Park Chung Hee en el año 1979. Este hecho provocó una gran inestabilidad económica y social durante el año 1980, que desembocó en una importante recesión económica que se vio agravada por la segunda crisis del petróleo que tuvo lugar también en esta época.

Por otra parte, la estrategia de los años setenta, si bien había provocado un crecimiento económico espectacular durante toda la década, había también fomentado los desequilibrios económicos, entre los que cabe destacar el exceso de capacidad productiva en determinados sectores.

Por tanto, desde comienzos de la década, el Gobierno coreano tuvo que aplicar toda una serie de medidas encaminadas a solventar estos desequilibrios. De entre las mismas, cabe destacar las siguientes:

- Corrección y racionalización de las empresas en las que existía una sobre-capacidad productiva, por medio de operaciones de fusión o adquisición que eran fomentadas desde el propio Gobierno.
- Especialización en líneas de productos específicas que ayudaran a conseguir un equilibrio entre las empresas competidoras existentes y a una mayor racionalización del mercado.
- Cierre de aquellas operaciones, ya sea en el mercado nacional o en mercados extranjeros, que no obtenían beneficios.

Entre los principales sectores afectados por estas medidas, pueden resaltarse el automóvil, la construcción de barcos o los equipos electrónicos.

Por otra parte, algunas de las restricciones a la entrada de capital extranjero en Corea fueron levantadas a mediados de la década, en un incipiente intento de fomentar la inversión extranjera como medio para el desarrollo económico del país.

Las consecuencias de estas reformas fueron espectaculares, y Corea, tal como había hecho en los años setenta, volvió a crecer una media superior al 10% desde el año 1981 hasta el año 1990. Sin embargo, este proceso de concentración, si bien solventó los problemas existentes a principios de la década, provocó una excesiva concentración de la economía en grandes *chaebol*, y debilitó la pequeña y mediana empresa del país.

1.1.5. Los años noventa y la expansión internacional

Los primeros años de la década de los noventa estuvieron marcados por unas altas tasas de crecimiento, pero también de inflación y especulación.

En el año 1995 se superaron los 10.000 dólares de renta per capita, y culminó un proceso que se había iniciado en los años sesenta que tenía como misión pri-

mordial la incorporación de Corea al grupo de países desarrollados. Como constatación de esta realidad, en 1996 Corea ingresaba en la OCDE.²

El desempleo se mantenía en una tasa del 2% y la estructura industrial, con más de un 60% de la población trabajando en el sector servicios y un 30% en la industria, era un claro indicador del avance que había tenido lugar en el país.

1.2. La crisis económica de 1997 y sus efectos en la empresa coreana

1.2.1. Evolución de la crisis

La crisis financiera se inicia en Tailandia tras la fuerte devaluación que sufre su moneda (el bath) y se extiende en poco tiempo a otros países del sudeste asiático, en especial a Indonesia, Malasia, Filipinas y Corea.

La crisis en Corea se produce por tres causas: la existencia de limitadas reservas en divisas, la existencia de una gran cantidad de deuda externa a corto plazo y la acumulación de una creciente especulación interna durante los años noventa.

A estas causas, deberemos añadir las fuertes inversiones realizadas por los grandes *chaebol* en su expansión internacional, que habían aumentado el nivel de sus deudas, y dieron lugar a una estructura financiera poco saneada. En el apartado dedicado a los *chaebol*, analizaremos con más profundidad este tema.

En 1997, tras dilapidar prácticamente todas sus reservas el Gobierno coreano tuvo que pedir un préstamo de 58.000 millones de dólares al Fondo Monetario Internacional. Al año siguiente, la evolución económica fue catastrófica, y registró un crecimiento negativo del -6,7%. Sin embargo, en 1999, debido en parte a las medidas de reforma introducidas, el país pudo iniciar un nuevo despegue económico y creció un espectacular 10,9 %. Este auge económico se mantuvo durante el año 2000, si bien a partir del año 2001 los porcentajes de crecimiento fueron mucho más discretos.

2. El ingreso de Corea en la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el hecho de superar los 10.000 dólares de renta per capita fue motivo de gran celebración y orgullo por parte de los coreanos, que ya se consideraban parte del grupo de naciones desarrolladas del mundo.

En cuanto al mercado laboral, el desempleo aumentó del 2,6% al 7,6% en el periodo de un año (1997 a 1998). A partir de 1999, la situación volvió a normalizarse y en la actualidad, si bien no se ha conseguido llegar a los niveles anteriores a la crisis, el desempleo se sitúa alrededor del 3,5%, y se ha reducido, por tanto, a menos de la mitad desde los peores tiempos de la crisis financiera.

Fruto del resultado positivo de las medidas aplicadas, Corea pudo devolver la totalidad de los préstamos al Fondo Monetario Internacional en el año 2000.

Tabla 4.1. Principales indicadores macroeconómicos de Corea (%).

	1999	2000	2001	2002	2003
Crecimiento del PIB	10,9	9,3	3,2	6,3	2,7
Consumo privado	11,1	7,9	4,7	6,8	-1,2
Consumo público	1,3	0,1	1,2	3	3
Exportación de bienes y servicios	15,7	20,6	0,6	14,8	14,6
Importación de bienes y servicios	28,9	20	-3,1	16,4	11,2
Desempleo	6,3	4,1	3,8	3,1	3,5
Demanda doméstica	14,8	8	2,1	5,7	-0,3

Fuente: EIU (Nota: los valores de 2003 son estimados).

Tal como podemos observar en el cuadro anterior, la situación económica de Corea está bastante estabilizada, y los niveles de crecimiento del producto interior bruto, si bien se encuentran en línea con otros países asiáticos, son elevados teniendo en cuenta el hecho de que Corea es ya un país desarrollado y, por tanto, dispone de un menor recorrido en términos de crecimiento económico.

1.2.2. Reformas en Corea para hacer frente a la crisis

Dentro de las reformas que han tenido lugar en la economía coreana para hacer frente a la crisis, podemos destacar los cuatro grupos siguientes:

a) Reformas corporativas

El Gobierno coreano ha tenido históricamente un marcado intervencionismo en la estrategia de las grandes corporaciones coreanas, tal como hemos podido

observar al analizar el desarrollo económico de Corea. Este intervencionismo, que ha sido repetidamente criticado por la comunidad internacional, ha sido uno de los principales objetos de la reforma corporativa coreana, por medio de su reducción y del aumento de la autonomía de las empresas para que puedan adoptar las medidas que consideren más convenientes en cada momento. Las medidas que de manera concreta afectan a los *chaebol* serán estudiadas en el apartado que habla de éstos.

Otra de las medidas que Corea está intentando poner en práctica como medio para lograr una estructura económica más equilibrada es el fortalecimiento de la pequeña y mediana industria, en especial en lo referente al desarrollo de su competitividad y aumento de su nivel tecnológico.

b) Reforma del sector público

Las reformas en el sector público se inician en el año 1998 con la creación de la Oficina de Reforma Gubernamental. Estas reformas en un principio buscaban una mayor eficiencia en el gasto público mediante la adopción de medidas en varias direcciones:

- Reducción de los ministerios menos necesarios y del número de funcionarios.
- Reducción de los subsidios a empresas públicas y otras instituciones.
- Privatización de compañías públicas. Entre las empresas que se han privatizado total o parcialmente, cabe destacar las siguientes: Korea Technology Banking, National Text Book, Korea Electric Power, Korea Gas o Korea Telecom. Además, en los casos de Korea Telecom, POSCO y Korea Electric Power Company, parte de la participación fue vendida a inversores extranjeros.

Se intenta aumentar la competitividad del sector público y de los servicios que ofrece a los ciudadanos, al mismo tiempo que, tal como hemos dicho anteriormente, su intervencionismo en la economía se reduce.

c) Reforma del sector financiero

La crisis económica dejó a las entidades financieras coreanas en una delicada situación, que se acentuó por distintos factores, tales como la existencia de una

elevada cantidad de créditos incobrables, la depreciación del won coreano y la falta de liquidez.

La adopción de medidas para la resolución de esta situación fue una de las principales prioridades del Gobierno coreano como requisito indispensable para mejorar la situación económica del país.

Con respecto a los créditos de dudoso cobro, se transfirieron en parte a la Korea Asset Management Corporation, a fin de que gestores profesionales pudieran recuperar el máximo importe posible.

Los bancos con una situación más delicada, entre ellos el Korea First Bank, tuvieron que ser salvados de la bancarrota por medio de fondos públicos. Por otra parte, se garantizó la independencia del Banco Central Coreano y se creó una comisión supervisora denominada *Financial Supervisory Commission* (FSC), con el fin de analizar la situación de las diferentes entidades bancarias y financieras. En concreto, la Comisión fue la encargada de revisar los planes de rehabilitación de las entidades en situación más delicada. También se fomentaron las fusiones y adquisiciones en el sector. La primera que tuvo lugar fue la fusión entre el Commercial Bank of Korea y el Hanil Bank en julio de 1998.

Al mismo tiempo, se han introducido importantes medidas liberalizadoras en el sector, aprobadas con el ánimo de facilitar la introducción de bancos extranjeros y de capital extranjero en el sistema financiero de Corea.

Si bien estas medidas han contribuido a mejorar la situación de la economía y a producir una cierta estabilidad en el sistema financiero, queda todavía una larga tarea por hacer en este campo.

d) Reforma laboral

El sistema laboral en Corea ha sido tradicionalmente muy rígido e inflexible. La existencia de numerosos mecanismos de protección que dificultaban la reestructuración y la contratación temporal era, por un lado, un problema para aquellas empresas que debían prescindir de los servicios de una parte de su plantilla y también dificultaba la entrada de empresas extranjeras en el país, por otro.

Uno de los primeros pasos que se dieron para poner en práctica la reforma laboral fue revisar la legislación vigente para flexibilizar el mercado laboral. En concreto, se modificó la Labor Standards Act (LSA), con los siguientes objetivos:

lograr una mayor flexibilización de los sistemas de reestructuración, conseguir la introducción de sistemas de horario flexible y obtener una mayor movilidad geográfica de los trabajadores.

Asimismo, se creó un comité tripartito con representantes de los sindicatos, patronales y del Gobierno, cuya principal misión fue acordar una serie de medidas encaminadas a una mayor transparencia en la política de empleo de las empresas, un aumento de los beneficios de los trabajadores y mayor flexibilidad en el mercado.

Otra de las medidas importantes que se han llevado a cabo es la liberalización del mercado inmobiliario para mejorar el acceso de empresas locales y sobre todo extranjeras. En especial, cabe destacar la medida de abolir toda restricción a la compra de terrenos por parte de empresas extranjeras, por lo que tras el año 1998 los extranjeros (incluyendo no residentes) disponen de trato nacional para la adquisición de suelo en Corea.

1.3. Los *chaebol*

1.3.1. Características de los *chaebol*

Se denomina *chaebol* a los grandes grupos de empresas en Corea, que están controlados por un reducido número de accionistas.

Entre las características que distinguen a los grandes *chaebol* coreanos, podemos destacar las siguientes:

- Existencia de una fuerte relación con las autoridades coreanas, que se consolida sobre todo durante los años sesenta y setenta, bajo el gobierno del presidente Park. Los *chaebol* son, por tanto, un instrumento del Estado para desarrollar el crecimiento económico del país.
- Gran diversificación sectorial, de modo que abarcan negocios muy diferentes que engloban desde la producción de automóviles hasta operaciones de *trading* o construcción de plantas industriales.
- Política expansionista basada en el crecimiento de la empresa y de su presencia en mercados exteriores. Esta política no tenía en cuenta en muchas

ocasiones el beneficio, de modo que parte de las operaciones y de los segmentos en los que operaban los *chaebol* eran deficitarios.

- Financiación de la política expansionista con ayuda del Gobierno sobre la base de créditos con bajos tipos de interés.
- Gran propensión al riesgo, de modo que los planes de expansión se ejecutan en cortos espacios de tiempo. Así, la introducción de los *chaebol* en nuevos sectores se ha llevado en ocasiones en tiempo récord, sin contar en muchas ocasiones con la experiencia necesaria para abarcar proyectos ambiciosos.
- Importancia de los departamentos de planificación estratégica y los *think tank* dependientes de la matriz. Los *think tank* suelen establecerse como institutos de investigación económica, y han tenido una importancia fundamental a la hora de determinar la estrategia corporativa de los *chaebol*, por medio del análisis de las previsiones de crecimiento económico tanto desde el punto de vista geográfico como sectorial.

El primer aspecto es fundamental a la hora de decidir los mercados en los que la compañía debe priorizar la inversión y los esfuerzos en un ámbito de marketing, mientras que el segundo es un elemento fundamental en la decisión de las nuevas áreas de negocio que cada *chaebol* debe desarrollar. Tras la crisis financiera y la reestructuración de los *chaebol* teniendo en cuenta los *core business* de cada compañía, la importancia de los institutos de investigación y de los departamentos de planificación estratégica ha decrecido.

1.3.2. Principales diferencias entre los *chaebol* y los *keiretsu*

Los *chaebol* guardan un cierto paralelismo con los *keiretsu* japoneses, al tratarse de grandes grupos con organizaciones corporativas similares. Sin embargo, podemos observar las siguientes diferencias con respecto a los *keiretsu*:

- En los *chaebol* la dirección de la compañía ha pertenecido a familias, mientras que en Japón, si bien esta característica se dio en los *zaibatsu*, no fue así en el caso de los *keiretsu*. Actualmente, y sobre todo tras la crisis del

año 97, se está intentando profesionalizar más la gestión de los grandes *chaebol*.

- La actividad de los *chaebol* está más diversificada que la de los *keiretsu*, en especial si nos referimos a los *keiretsu* verticales.
- Los *chaebol* son más rápidos al cambio y adoptan estrategias más a corto plazo que los *keiretsu*. Así, muchos *chaebol* han introducido ya criterios de eficiencia en la retribución de los empleados, y los criterios de empleo de por vida no son tan estrictos como en el caso de Japón. Por otro lado, la estrategia corporativa de desarrollo de los *chaebol* suele ser más agresiva que la de los *keiretsu*.

La evolución de los *chaebol* ha estado muy vinculada a los planes del Gobierno en referencia a los sectores que en cada época se debían desarrollar. Así, en los años sesenta los *chaebol* concentran su actividad en la industria ligera, aprovechando los competitivos costes de la mano de obra en Corea. En los años setenta es la industria pesada la que prima, con el desarrollo de sectores como la construcción naval o la siderurgia. En los ochenta, en un esfuerzo por abarcar sectores de más valor añadido, son la electrónica y el automóvil los sectores en los que concentran su actividad.

1.3.3. Reformas en los *chaebol* tras la crisis

La crisis del año 1997 tuvo efectos devastadores para los *chaebol*,³ que en muchos casos tenían unos niveles de endeudamiento muy elevados debido a su rápida expansión internacional. Uno de los principios que durante muchos años se había impuesto como corriente de opinión sobre el sistema económico de Corea, por el que se entendía que los grandes *chaebol* eran “demasiado grandes para caer”, se pone en entredicho debido a la delicada situación que atraviesan.

Entre los *chaebol* que entran en quiebra por la delicada situación económica del país cabe destacar a Kia Motors, Halla, Samni o Hanbo.

3. La quiebra de algunos de los principales *chaebol* representó un duro golpe para muchos coreanos, al haber representado durante décadas el paradigma del desarrollo económico en Corea.

A partir de 1998, se tomaron una serie de medidas encaminadas al saneamiento de los *chaebol* y a impedir que en un futuro se produjeran nuevamente los mismos errores cometidos hasta la fecha. Entre estas medidas podemos destacar las siguientes:

1) Reestructuración de las áreas de negocio, por medio de la concentración en el *core business* o negocio principal de cada una de las empresas que debe generar beneficios y desechando aquellas actividades que generan pérdidas.

De manera general, los cinco grandes *chaebol* se concentrarán en las siguientes áreas: automóviles, semiconductores, petroquímica, electrónica, equipos para la generación de energía, motores para barcos, refinería de petróleo, industria aeroespacial y fabricación de trenes. Teniendo en cuenta la especialidad de cada *chaebol*, se pone especial énfasis en el desarrollo de unas determinadas áreas de negocio.

2) También se han introducido nuevas reglas para un mayor control y transparencia de las grandes empresas, como pueden ser la existencia de un cuerpo de auditores externos o la obligatoriedad de seguir las normas de contabilidad internacional.

3) Se ponen en práctica medidas encaminadas al saneamiento financiero de las empresas, por medio de acuerdos con la banca para reestructurar la deuda, y cuyo objetivo es lograr un nivel de endeudamiento inferior al 200%.

Asimismo, también se han simplificado los requisitos establecidos en la Ley de Comercio para realizar fusiones y adquisiciones, en un intento de que compañías saneadas, tanto coreanas como extranjeras, adquirieran a las empresas que tenían dificultades económicas.

4) En un intento de diversificar los mecanismos de control y ejercer un mayor control en el gobierno de la empresa, se aumenta el papel de los accionistas minoritarios.

1.3.4. Los grandes *chaebol*

En este apartado vamos a analizar brevemente a cinco de los principales *chaebol*: Samsung, Hyundai, Daewoo, LG y Sungkyong.

Samsung

Los valores corporativos que han definido a Samsung⁴ son principalmente la tecnología y la toma de riesgos. Asimismo, Samsung también ha puesto un especial énfasis en la formación de sus trabajadores, que comparten una misma cultura y sienten un especial orgullo en trabajar para la compañía. Los principales negocios de Samsung son la electrónica de consumo y los semiconductores; en especial la compañía es líder mundial en la producción de chips de memoria.

Hyundai

Los principales valores corporativos han sido la disciplina, la agresividad y la eficiencia. Hyundai destaca por su división de automóviles, y tiene más del 50% de cuota de mercado en Corea. Sus modelos se han caracterizado por los precios económicos, uno de los factores que han propiciado su rápida expansión en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, la compañía también opera en otros sectores como pueden ser la electrónica o la construcción de barcos.

LG

El principal valor corporativo de la compañía es el espíritu de grupo y las relaciones a largo plazo. Básicamente, las líneas de actividad con más relevancia en este *chaebol* son la electrónica de consumo y la línea blanca de electrodomésticos.

Daewoo

El principal valor corporativo de la compañía es el consenso y la creatividad. El grupo Daewoo, fundado en el año 1967, tiene negocios en distintos sectores entre los que destaca la electrónica de consumo, los electrodomésticos y el automóvil, si bien en el primer sector sus cifras de negocios son inferiores a las de Samsung, y en el segundo a las de Hyundai.

Sunkyong

El principal valor corporativo de este *chaebol* es la comunicación abierta. Sunkyong destaca especialmente por sus negocios en sectores como la ingeniería, la construcción, las telecomunicaciones o la energía. El grupo fue fundado en el año 1953.

4. El grupo Samsung tiene actualmente a unos 175.000 empleados en todo el mundo, distribuidos en diferentes empresas dedicadas a la electrónica, química, maquinaria, finanzas y *trading*.

1.3.5. Áreas de actividad de los principales *chaebol*

a) Electrónica

Dentro de este apartado debemos destacar la electrónica para el hogar y los semiconductores

En cuanto a la electrónica para el hogar, se trata de una de las principales industrias del país, donde los *chaebol* han venido concentrando un notable esfuerzo, sobre todo en productos como los televisores, pantallas de cristal líquido, sistemas de audio y línea blanca (neveras, aire acondicionado, lavadoras).

Según datos de la Electronic Industries Association, en el año 2001 las exportaciones de productos electrónicos coreanos para el hogar descendieron un 8,4%, debido fundamentalmente a la negativa coyuntura económica en países desarrollados (en especial Estados Unidos) y al creciente traslado de las factorías a países extranjeros, en especial China. Sin embargo, el mercado interior experimentó en el 2001 un crecimiento del 25,5% debido a la rápida sustitución de productos analógicos por digitales.

Por lo que se refiere a la industria de semiconductores coreana, es una de las más importantes en el mundo junto con la estadounidense y la japonesa. En concreto, Samsung Electronics es el mayor fabricante de chips de memoria en el mundo, y los semiconductores han representado en los últimos años un 15% aproximadamente de las exportaciones del país.

Debido a la caída de precios de los chips de memoria para ordenador (aproximadamente un 80% del mercado de semiconductores), tanto la producción como la exportación de semiconductores ha experimentado una drástica caída en los años 2001 y 2002.

b) Automóvil

En la década de los setenta, algunos de los grandes *chaebol* (en especial Hyundai y Daewoo) llegan a acuerdos con fabricantes extranjeros (en especial japoneses) para adquirir la tecnología necesaria que les permitiera iniciar una incipiente industria automovilística en su país.

Sólo a partir de los años noventa estas compañías pudieron empezar a fabricar con tecnología propia, pero para entonces ya habían creado una industria competitiva en un ámbito mundial, de manera que en el año 1995 Corea fue el quinto

productor de automóviles,⁵ superando el millón de unidades en exportación, mientras que el sector engloba a un 9,6% del total de empleados en la industria coreana.

Sin embargo, la crisis financiera del año 1997 tuvo efectos dramáticos sobre las principales compañías automovilísticas, de manera que Kia Motors entró en bancarrota a finales de ese año, y algunos de los grandes grupos internacionales de fabricación de automóviles adquirieron una parte importante de compañías coreanas del sector debido a la situación de bancarrota en la que entraron. Así, en el año 2000 Renault adquiere la división de automóviles de Samsung, y General Motors adquiere el 42% de las acciones de Daewoo Motors en el año 2002.

c) Industria naval

La industria naval coreana⁶ es la más competitiva a escala mundial junto con la japonesa, y la práctica totalidad de la producción de los astilleros coreanos se destina a la exportación.

El desarrollo de esta industria también tuvo lugar en los años setenta, cuando los *chaebol* Hyundai, Samsung y Daewoo completaron sus primeros barcos. En la segunda mitad de los años ochenta, los astilleros coreanos habían alcanzado ya una cuota de mercado del 25% mundial.

Sus empresas han sido acusadas en numerosas ocasiones por las principales potencias económicas (principalmente EE.UU. y Japón) de competir ilegalmente con precios excepcionalmente bajos, debido a las ayudas que reciben por parte del Gobierno. En la actualidad, existe un contencioso con la UE por este tema.

La crisis del año 1997 tuvo también efectos negativos sobre el sector, de manera que dos de las principales compañías de la industria naval coreana (Halla Engineering y Daedong Shipbuiding) entraron en bancarrota.

d) Tecnologías de la información

El Gobierno de Corea ha realizado un gran esfuerzo desde el año 1995 para el desarrollo de las tecnologías de la información en el país. En ese año, el Ministerio de Información y Comunicación lanzó un programa en tres fases para disponer de

5. Corea y España se han disputado en los últimos años el 5.º y 6.º puesto en el *ranking* de países productores de automóviles en el mundo.

6. La industria naval coreana emplea en la actualidad a unas 65.000 personas, y sus empresas están concentrando grandes esfuerzos en investigación para el desarrollo de productos de más valor añadido como medio para poder seguir siendo competitivas en el futuro.

una infraestructura de primera clase para el año 2010. Según datos del Economist Intelligence Unit, aproximadamente un 70% de los hogares (unos diez millones) tenían acceso a líneas de conexión de gran velocidad (ADSL o fibra óptica) a finales del año 2002, lo cual convierte a este país en uno de los más avanzados a escala mundial. Se espera que en el año 2005 un 84% de los hogares dispongan de conexiones de 20 megabits.

e) Telecomunicaciones

Las empresas del sector también gozan de una salud financiera y de grandes perspectivas de futuro, debido a los esfuerzos liberalizadores del Gobierno coreano. El Ministerio de Información y Comunicación otorgó una licencia a la empresa Dacom en el año 1990 para competir con Korea Telecom (el principal operador de líneas de teléfono fijas), que hasta entonces operaba en régimen de monopolio. Por otra parte, privatizó Korea Mobile Telecom (actualmente SK Telecom) en el año 1994, el principal operador de telefonía móvil en el país. También empezaron a partir de octubre del año 2001 las primeras emisiones de televisión digital.

f) Industria petroquímica

La industria petroquímica ha experimentado un crecimiento espectacular desde principios de los años setenta, y ha multiplicado su capacidad productiva por 35 en tres décadas. Existen tres grandes complejos petroquímicos en el país, situados en Ulsan, Yeochun y Daesan. Sin embargo, tras la crisis del año 1997 las principales empresas del sector han experimentado distintas dificultades, debido principalmente a la sobrecapacidad productiva.

El principal importador de productos petroquímicos de Corea es China, y las perspectivas de crecimiento de la demanda son bajas, por lo que las compañías coreanas tendrán que realizar en los próximos años un gran esfuerzo para el desarrollo de nuevas tecnologías e innovación en el sector que determinará en gran parte su competitividad internacional.

1.4. Corea del Norte y la reunificación desde el punto de vista económico

La separación de las dos Coreas (Norte y Sur) se materializa tras el término de la Segunda Guerra Mundial, y perdura aún hoy en día. En 1950, Corea del Norte

declara la guerra a Corea del Sur, y se inicia así el periodo conocido como la “guerra fría”. En 1953 se firma un armisticio entre Corea del Norte y Estados Unidos.

La guerra significó el fin de los intercambios comerciales entre las dos Coreas, y en el caso de Corea del Norte este aislamiento se extendió a prácticamente todos los países del mundo, por lo que podemos hablar de una economía autárquica en gran medida, que aplica los criterios de planificación centralizada que caracteriza a los países comunistas.

Si bien bajo el gobierno del presidente Kim Daejung se realiza una política de acercamiento entre las dos Coreas (la denominada *Sunshine Policy*) e incluso los gobernantes del Sur y del Norte (Kim Daejung y Kim Jong Il) llegaron a reunirse en la capital de Corea del Norte (Pyongyang) en el año 2000, la reunificación entre las dos Coreas es un grave problema que topa con numerosas dificultades, no sólo bajo un prisma político, sino también económico. Resumimos a continuación algunas de estas dificultades.

- La diferencia de renta per capita entre las dos Coreas es de 1 a 10 y, por tanto, el coste económico que podría tener para Corea del Sur la anexión de ambos territorios es muy superior al que tuvo que soportar Alemania Occidental tras su reunificación con Alemania del Este, ya que en este caso las diferencias en renta per capita eran de 10 a 4.
- El modelo de reunificación propuesto por ambas partes es muy diferente, y mientras que el Sur propone un sistema único de corte democrático con la capital en Seúl, el Norte propone una confederación con dos capitales, en Seúl y Pyongyang.
- Corea del Norte es todavía un estado comunista, en el que no existen empresas acostumbradas a la competencia, ni sistemas de gestión empresarial avanzados, ni espíritu de innovación y desarrollo tecnológico. En este sentido, el choque que podría existir entre los sistemas empresariales en caso de una posible reunificación podría ser considerable.
- Corea del Norte se encuentra en bancarrota, con millones de personas afectadas por la hambruna y un gasto militar que equivale, según el World Market Research, al 25% del PIB.
- La inclusión de Corea del Norte dentro del “eje del mal” declarado por el presidente norteamericano George Bush tras los atentados del 11 de Septiembre,

a la que hay que sumar la declaración que realizaron las autoridades de Corea del Norte a Estados Unidos conforme no habían detenido su programa nuclear, dificultan los esfuerzos de acercamiento entre los diferentes países implicados (en especial Estados Unidos, China, Japón y Corea del Sur) con Corea del Norte.

2. Inversiones en Corea

2.1. La Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras

El Gobierno coreano ha sido históricamente reacio a la introducción de inversión extranjera directa debido al temor de que multinacionales extranjeras pudieran competir en el mercado interno con empresas locales en sectores estratégicos. No debemos olvidar que durante muchos años la estrategia de Corea para el desarrollo económico ha estado basada en un fuerte fomento de las exportaciones y un marcado proteccionismo del mercado interno, que permitía a las empresas poder obtener beneficios con los que financiar los altos costes de su expansión internacional.

Los escasos esfuerzos que se realizaron por introducir a compañías extranjeras en el país se reducen a la publicación de la Ley de Promoción de la Introducción de Capital Extranjero (*Foreign Capital Introduction Promotion Law*) en el año 1960, cuyos resultados fueron muy discretos.

Esta política continuó en los años setenta y ochenta, pero a partir de mediados de los noventa tuvo lugar un importante cambio de tendencia que hizo cambiar el rumbo del Gobierno y que introdujo toda una serie de reformas para incentivar la presencia de compañías extranjeras en Corea. Este cambio de rumbo ha tenido lugar por las siguientes causas:

- El ingreso de Corea en la OCDE, que se produce en el año 1996.
- Las tendencias liberalizadoras que estaban teniendo lugar a escala mundial durante estos años.

- La crisis del año 1997, la imposición por parte del Fondo Monetario Internacional (FMI) de medidas de liberalización para la concesión de los préstamos que el país necesitaba para salir de la crisis, y la necesidad de modificar el modelo económico existente debido a la delicada situación económica, mediante la promoción de las fusiones y adquisiciones en las que participaron empresas locales y extranjeras, para evitar la bancarrota de las compañías más afectadas.

Los préstamos que concede el FMI comportan una cláusula de condicionalidad, que obliga a aplicar una serie de reformas en la economía como requisito necesario para la concesión del préstamo. Esta medida ha sido duramente criticada por muchos países, que ven en la misma un mecanismo utilizado por los países ricos para obligar a los pobres a abrir sus economías.

Como primer paso para elevar el nivel de la inversión extranjera directa en Corea, se aprobó en 1998 la Ley de Promoción de Inversión Extranjera (*Foreign Investment Promotion Act*). La ley se introdujo en septiembre de 1998, e incorpora en un solo texto toda la regulación referente a la inversión extranjera, que anteriormente se encontraba dispersa en diferentes leyes.

Los principales objetivos de la ley son los siguientes:

1) Liberalización y protección de la inversión extranjera. Salvo en determinados sectores, se permite la entrada de empresas extranjeras en más del 99% de los casos. También se incorpora la posibilidad de que empresas foráneas adquieran participaciones en empresas públicas en sectores clave que son objeto de privatización. De manera explícita, la ley especifica que las inversiones extranjeras se permitirán salvo en los siguientes casos: cuando atenten contra la seguridad nacional, cuando atenten contra el medioambiente o la moral pública o cuando sean contrarias a las leyes coreanas.

2) Simplificación del procedimiento de aprobación de los proyectos de inversión.

3) Desarrollo de las zonas para inversión extranjera (*Foreign Investment Zones* o FIZ). Las áreas de establecimiento de las FIZ son elegidas por los propios empresarios en colaboración con los gobiernos locales, y requieren posteriormente

la aprobación por parte de la Comisión para la Política sobre Inversión Extranjera Directa (*Comission on Foreign Direct Investment Policy*).

4) Puesta en práctica de reducciones o exenciones impositivas. En la nueva ley, se alarga el periodo en el que se pueden obtener los beneficios fiscales de ocho a diez años. Asimismo, existen también reducciones y exenciones en impuestos locales. Estas exenciones se aplican básicamente a proyectos de implantación industrial.

5) Establecimiento de la Comisión para la Política de Inversión Extranjera Directa.

6) Puesta en marcha de sistemas de incentivos y subsidios.

7) Creación del Korea Investment Service Center o KISC. Se establece un portal único de apoyo a los inversores extranjeros que necesiten información o apoyo administrativo en Corea. El KISC está formado por empleados del Korea Trade and Investment Promotion Agency. Recientemente, el KISC ha cambiado de nombre y en la actualidad se denomina Invest Korea.

2.2. Beneficios para las empresas que invierten en Corea

El Gobierno coreano ha establecido diferentes fórmulas para incentivar la inversión extranjera, que generalmente comportan bonificaciones fiscales y facilidades a la hora de implantar infraestructuras. Dentro de estas fórmulas, podemos destacar las zonas de inversión extranjera y los incentivos por invertir en determinados sectores.

2.2.1. Las zonas de inversión extranjera o *foreign investment zones* (FIZ)

Las zonas de inversión extranjera han sido reguladas para atraer grandes inversiones en sectores avanzados tecnológicamente. Si bien en el pasado estas zonas estaban situadas en determinados complejos industriales, y necesariamente se tenía que invertir en las mismas para obtener los beneficios pertinentes, en la actualidad cabe la posibilidad de negociar con las autoridades competentes la localización geográfica de la zona de inversión extranjera.

Los sectores en los que una inversión pueda ser calificada como zona de inversión extranjera son los siguientes: inversión productiva (construcción de fábricas), inversión en el sector turístico e inversión en logística.

Existe, además, una serie de requisitos sobre el capital mínimo que hay que invertir y el número de puestos de trabajo locales que se van a crear, en este último caso para las empresas que realizan inversiones productivas.

Por regla general, la autoridad competente para decidir la creación de nuevas zonas de inversión extranjera es el Comité de Inversión Extranjera, a propuesta del gobernador de la provincia o alcalde de la ciudad donde se establezca la zona.

Los beneficios que pueden obtener las empresas ubicadas en zonas de inversión extranjera son los siguientes.

- Incentivos fiscales: exención y reducción del impuesto sobre sociedades durante un número determinado de años.
- Exención de los impuestos locales (adquisición, propiedad, etc.) durante un periodo de cinco a quince años.
- Ayuda para la creación de la zona de inversión extranjera.
- Ayudas financieras para la creación de las infraestructuras necesarias (carreteras, agua, luz).
- Exención de la aplicación de determinadas leyes, como puede ser la restricción de competir con pymes en determinados sectores.
- Exención y reducción de determinadas tasas, como puede ser la tasa de generación de tráfico, y ayuda en la creación de instalaciones residenciales o educativas en la zona.

2.2.2. Complejos industriales para empresas extranjeras

Como su nombre indica, han sido diseñados exclusivamente para el establecimiento de compañías foráneas.

Las principales ventajas que pueden obtener las empresas foráneas que se establezcan en estos complejos son, por un lado, fiscales (exención y/o reducción del impuesto sobre sociedades, así como de otras cargas impositivas), pero también pueden acceder a grandes reducciones en el alquiler de terrenos.

Los diferentes complejos están más o menos especializados por sectores, y algunos de los principales son el de Gumi, Ochang o Daebul. Todos éstos, sin embargo, tienen como característica común la incorporación de empresas de alta tecnología.

Debido, entre otras razones, a los incentivos que hemos podido estudiar, la inversión extranjera en Corea ha aumentado significativamente en los últimos años.

Tabla 4.2. Inversión extranjera directa en Corea. US\$ millones.

	2000	2001	2002
Estados Unidos	2.922	3.889	4.499
Japón	2.448	772	1.403
Alemania	1.599	459	283
Inglaterra	83	431	115
Francia	607	425	110
Holanda	1.768	1.244	450
Total	15.216	11.291	9.101

Fuente: Ministerio de Comercio de Corea.

Nota: las cifras del Ministerio de Comercio incluyen la inversión realizada y la contratada.

Tal y como podemos observar en el cuadro anterior, Estados Unidos es el principal inversor en Corea, si bien dependiendo de los años ha ido intercambiando esta posición con la UE. Japón ha sido otro de los principales inversores en el país.

Desde un punto de vista sectorial, la mayor parte de la inversión extranjera se dirige a servicios (69% en el año 2001), mientras que el sector manufacturero concentró el restante 31% en ese mismo año.

Tabla 4.3. Inversión extranjera en el sector servicios y manufacturero (año 2001).

Principales sectores en servicios	Principales sectores industriales
Finanzas	Electrónica
Turismo	Alimentación
Energía	Química
Distribución	Cerámica
Construcción	Maquinaria

Según un reciente estudio del Ministerio de Comercio coreano realizado en el año 2001, las empresas extranjeras representaban en el año 2001 un 13,2% de las exportaciones de país y un 13% de las ventas locales, y empleaban a un 7,3% de los trabajadores en el sector industrial. Por otra parte, contaban con una estructura financiera más saneada que las empresas locales. La mayor parte de la inversión (un 68,4%) se realizó mediante nuevas inversiones, mientras que un 23,1% tuvo lugar mediante la adquisición de acciones de empresas coreanas.

Estas cifras pueden ayudarnos a entender de qué manera, en un periodo de tiempo razonablemente corto, la inversión extranjera se ha convertido en uno de los ejes principales de la economía coreana, y ha dado un importante giro a la tradicionalmente escasa presencia de compañías extranjeras en el país.

2.3. Formas de inversión en Corea

Las empresas extranjeras que deseen establecerse en Corea pueden hacerlo mediante uno de los tres mecanismos siguientes: las oficinas de representación, las sucursales o la constitución de una empresa. A continuación, analizaremos las principales características de cada uno de estos mecanismos.

2.3.1. Oficinas de representación

Las oficinas de representación en Corea del Sur no representan ninguna diferencia en lo que respecta a su naturaleza jurídica o actividades que pueden realizar si las comparamos con las de China o Japón. En Corea no es necesario el registro de las oficinas de representación, si bien será necesaria la notificación a la oficina de impuestos competente a efectos de obtener el número fiscal correspondiente.

2.3.2. Sucursales

En Corea las sucursales están permitidas como forma de establecimiento permanente de las compañías extranjeras. Al contrario que las compañías extranje-

ras que invierten en Corea, las sucursales no requieren de una inversión mínima y poseen la nacionalidad de la empresa matriz.

Por otra parte, y a diferencia de la oficina de representación, la sucursal puede realizar negocios en Corea, y por tanto estará sometida al pago de impuestos por los beneficios generados en Corea. Sin embargo, no podrá disfrutar de los incentivos fiscales que el Gobierno coreano ofrece a las compañías constituidas con capital extranjero si se dedican a determinadas actividades o bien si invierten en determinadas áreas, tal y como hemos estudiado en el presente capítulo.

Para su constitución, deben seguirse los siguientes pasos.

- En los casos en los que la sucursal se dedique a las actividades que se especifican a continuación, la constitución de la sucursal requerirá de notificación al Ministerio de Finanzas: en caso de que el ámbito de actuación de la sucursal sea el sector financiero o seguros, y en caso de que el sector de actividad no esté permitido en Corea o bien sea contrario a la moral y orden público. En ambos casos, la notificación deberá ser aprobada por el Ministerio, que podrá denegar la apertura de la sucursal en caso de que su ámbito de actuación sea contrario a las leyes coreanas. En los restantes casos, la notificación puede realizarse en un banco con capacidad para realizar operaciones transnacionales.
- También será necesario realizar el registro de la sucursal, que deberá hacerse en un plazo de tres semanas desde su establecimiento en la Oficina de Registro Comercial del Distrito competente donde la sucursal ha sido establecida.

2.3.3. Establecimiento de una empresa en Corea

Según la legislación mercantil coreana, cuyo Código de Comercio data de 1963, existen cuatro tipos de sociedades en Corea: las *hahp myung* (*partnership companies*), las *hahp-jah* (*limited partnership companies*), las *yu-hahn companies* (*limited liability companies*), equivalentes a las sociedades de responsabilidad limitada y las *ju-shik companies* (*corporations*), equivalentes a las sociedades anónimas.

La forma de establecimiento más común para las empresas extranjeras es la *ju-shik company*, por lo que estudiaremos el procedimiento necesario para su establecimiento.

a) Notificación de la inversión extranjera. Deberá realizarse ante las oficinas del Invest Korea, o bien ante un banco capacitado para realizar operaciones transnacionales.

b) Introducción del capital extranjero. Se realizará por medio de transferencia bancaria a un banco doméstico o mediante las aduanas. El capital se depositará en una cuenta temporal dentro de Corea, a la espera de completar el proceso de constitución de la sociedad.

c) Establecimiento de la corporación. Para esto, es necesario realizar una reunión inaugural entre los promotores, preparar los artículos de constitución de la sociedad y elevarlos ante notario, realizar la suscripción de las acciones, realizar la contribución del capital y, finalmente, registrar la constitución de la corporación. En cualquier caso, deberá comprobarse también que el nombre de la corporación no esté registrado o que no pueda incitar a confusión con nombres similares.

d) Registro, que deberá realizarse en un periodo de veinte días desde el inicio de las actividades, en la oficina de impuestos correspondiente.

e) Transferencia del capital a la cuenta de la empresa. El capital, que se encontraba en una cuenta temporal, se transferirá a la cuenta de la empresa.

f) Registro de la compañía como inversión extranjera. El registro deberá realizarse en un periodo de treinta días a contar desde la fecha en la que la contribución de capital ha sido completada. El capital mínimo es de 50 millones de wones.

2.4. Los derechos de propiedad intelectual en Corea

El sistema de protección de la propiedad intelectual en Corea es avanzado, en consonancia con la mayoría de los países desarrollados. Entre otros, Corea es parte de los siguientes acuerdos internacionales para la protección de la propiedad intelectual:

- Acuerdo TRIPS de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

- Convención de París para la protección de la propiedad intelectual (1980).
- Tratado para la cooperación en materia de patentes (1984).
- Convención de Berna para la protección de obras artísticas y literarias (1996).
- Convenio de París para la creación de la Organización Mundial para la Propiedad Intelectual (1967).

Por lo que respecta a la regulación interna en esta materia, las principales leyes de protección de la propiedad intelectual en Corea son las siguientes:

Tabla 4.4.

Tipo	Año	Ley	Autoridad competente
Patentes	2001	Ley de Patentes	KIPO (Korean Intellectual Property Office)
Modelos de utilidad	2001	Ley de Modelos de Utilidad	KIPO
Diseños	2001	Ley de Diseños	KIPO
Marcas	2001	Ley de Marcas	KIPO
<i>Copyright</i>	2000 2003 revisada	Ley de <i>Copyright</i>	Ministerio de Cultura
Competencia desleal	2001	Ley de Prevención de Competencia Desleal	KIPO
Discos de música, vídeo y <i>software</i> de juegos	2001	Ley de Discos de Música, Vídeo y <i>Software</i> de Juegos	Ministerio de Cultura
Programas de ordenador	2001	Ley de Protección de Programas de Ordenador	Ministerio de Información y Comunicaciones

2.4.1. Patentes

La aplicación para la concesión de la patente deberá ser realizada en la Korea Intellectual Property Office (KIPO), y su duración es de veinte años. Las patentes deberán cumplir los criterios de novedad y originalidad para ser concedidas.

Tras dieciocho meses después de la fecha de aplicación, la patente se publicará en la *Gaceta de Patentes* y, posteriormente, se procederá a su examen, que puede ser solicitado en un periodo de cinco años desde la fecha de la solicitud inicial.

2.4.2. Marcas

Las marcas también deberán ser registradas ante la Korea Intellectual Property Office. En caso de ser aceptada, la patente será publicada durante un periodo de treinta días, en el que todo aquel que desee realizar alguna objeción lo podrá hacer en las oficinas de KIPO. En caso de no existir opositores, el derecho del uso de la marca será concedido por un periodo de diez años.

Corea protege aquellas marcas reconocidas internacionalmente aunque no estén registradas, de acuerdo con la Convención de París para la protección de marcas.

2.4.3. Diseños

Los diseños en Corea también pueden ser registrados en las oficinas de KIPO. El derecho del uso de los diseños se concede por un periodo de quince años, tras el pago de las correspondientes tasas.

2.4.4. Copyright

La ley de *Copyright* en Corea protege las obras literarias, científicas o artísticas por un periodo de cincuenta años tras la muerte del autor de la obra. Asimismo, los programas de ordenador son protegidos de la misma manera que las obras literarias.

Recientemente, el Gobierno de Estados Unidos ha acusado a Corea de no establecer los mecanismos necesarios para una adecuada protección ante la piratería musical y cinematográfica. En especial, el nivel de piratería musical en línea es elevado, debido entre otras razones al gran desarrollo de las tecnologías de la información en el país.

3. Marketing y distribución en Corea

3.1. Marketing

Es necesario destacar la existencia de algunas peculiaridades en la estrategia que las compañías coreanas y extranjeras utilizan para aumentar las ventas de sus productos en Corea: la importancia de la imagen corporativa.

3.1.1. La importancia de la imagen corporativa

Los *chaebol* han destacado por tener un amplio ámbito de actuación, y por regla general la gama de productos que fabrican y el abanico de potenciales consumidores de los mismos es muy amplio.

Por esta razón, los *chaebol* empezaron en los años ochenta a prestar especial atención a su imagen corporativa, con el objetivo de consolidar su marca entre los consumidores coreanos. Así, en Corea existen actualmente muchos consumidores que compran productos de un determinado *chaebol*, sin realizar un análisis previo de los productos de la competencia en términos de prestaciones, calidad y precio.

A continuación mencionamos algunos de los ámbitos en los que los *chaebol* han hecho hincapié para consolidar su imagen corporativa:

- Puesta en marcha de obras sociales para favorecer a los más necesitados.
- Posicionamiento como empresa respetuosa con el medio ambiente.
- Esponsorización de obras culturales.

Por otro lado, la imagen corporativa es también un factor determinante a la hora de reclutar a licenciados de la Universidad, puesto que los mejores estudiantes suelen preferir a las compañías con reputación consolidada. Los *chaebol*⁷ han aprovechado también la figura del presidente del grupo para mejorar su imagen corporativa, mediante la publicación de autobiografías, aparición en anuncios de

7. Algunas biografías de presidentes de *chaebol* coreanos han sido auténticos *best-sellers* de literatura de no ficción.

televisión u otros mecanismos, de manera que algunos de ellos se han convertido en personajes muy famosos.

3.1.2. Necesidad de adaptación al mercado local

La estrategia de marketing tiene que adaptarse al mercado local, debido al marcado carácter de los consumidores coreanos. En Corea existe la percepción de que los productos que provienen de Estados Unidos o Europa son de buena calidad, por lo que muchas compañías extranjeras tienden a utilizar esta baza para lograr una mayor penetración en el mercado.

Los principales medios para el desarrollo de estrategias de marketing en Corea son las agencias de comunicación y de marketing, la prensa y la televisión.

a) Las agencias de comunicación y de marketing

En la elaboración de una estrategia de comunicación y marketing en la empresa, cobran especial importancia las agencias de las respectivas disciplinas, que son utilizadas de manera extensiva tanto por las compañías extranjeras como coreanas.

Las agencias de comunicación se encargan principalmente de la gestión de entrevistas con los medios de comunicación, envío de notas de prensa y también de la reserva de espacios en televisión, diarios, revistas, etc.

Por su parte, las agencias de marketing diseñan estrategias para aumentar las ventas de una compañía o producto, además de elaborar anuncios, diseñar logotipos, etc.

El mercado de la publicidad en Corea está abierto a las empresas extranjeras desde 1991, al liberalizarse la participación de empresas extranjeras en el sector. Desde entonces, grandes multinacionales de la publicidad han entrado en el mercado coreano, y destaca por su importancia la adquisición de LG Ad (la mayor compañía del sector en Corea) por parte del grupo WPP, uno de los principales a escala mundial.

b) Prensa

En Corea cobra especial relevancia la utilización de la prensa como medio para desarrollar la imagen corporativa de una empresa, debido a la gran credibilidad que los coreanos otorgan a este medio.

Esto ha llevado a prácticas en el pasado según las cuales era habitual entregar dinero a los periodistas tras publicar un artículo en el que la compañía salía favorecida. Estas prácticas están siendo eliminadas por ser consideradas como poco éticas y poco profesionales.

En la actualidad existen un centenar de periódicos en todo el país, entre los que cabe destacar por su tirada los siguientes: *Chosun-ilbo*, *Dong ah-ilbo*, *Joong-ang Ilbo*, *Segye Times* y *Koolmin Ilbo*. Los principales periódicos en inglés son el *Korea Times* y el *Korea Herald*.

c) La televisión

La televisión es el medio más influyente, y corresponde a las cadenas de emisión terrestre la mayor cuota de audiencia y también los mayores ingresos por publicidad. Por otra parte, la televisión por cable y satélite está muy extendida, y supone también un excelente medio para realizar publicidad.

La publicidad debe contratarse mediante una agencia pública (Korea Broadcast Advertising Corporation), por lo que las agencias privadas coreanas o extranjeras que deseen intermediar en publicidad por televisión deberán estar registradas en KOBACO para operar legalmente. En mayo del 2003 había unas doscientas cincuenta agencias inscritas.

Las principales cadenas de televisión son las siguientes:

- KBS 1 (Korea Broadcasting Corporation). Perteneció al Gobierno coreano y se caracteriza por el gran contenido de noticias y programas culturales, además de no emitir anuncios.
- KBS 2. También pertenece al Gobierno coreano y emite programas de entretenimiento y culturales, y basa sus ingresos en la publicidad.
- MBC (Munhua⁸ Broadcasting Corporation). La mayoría de las acciones de la compañía pertenecen a fundaciones públicas, por lo que existe un control público sobre este medio, si bien sus ingresos se basan casi íntegramente en publicidad comercial. Su programación tiene también un fuerte contenido cultural, e incorpora asimismo programación de entretenimiento y deportes.

8. En coreano *munhua* significa 'cultura'.

- EBS. Está bajo el control del Ministerio de Educación, y emite programas educativos.
- SBS (Seoul Broadcasting Corporation). Se trata de una cadena privada, de gran competitividad en todo el territorio nacional sobre la base de los índices de audiencia.

3.2. Distribución

En Corea del Sur la distribución al por menor se ha realizado tradicionalmente por medio de una complicada red, que englobaba a tiendas familiares y pequeños comercios. Sin embargo, con la entrada en Corea de las grandes cadenas de distribución extranjeras (Wall Mart, Cosco o Carrefour, entre otras) los comercios tradicionales están sufriendo una dura competencia debido a la creciente preferencia de los coreanos por estos modernos sistemas de distribución minorista, que suelen elegir los suburbios de las grandes ciudades como emplazamiento idóneo para sus grandes superficies.

Aun así, según datos del Economist Intelligence Unit, aproximadamente dos tercios de las ventas minoristas siguen realizándose por medio de pequeños comercios, cifra que demuestra su arraigo en el país.

La distribución en Corea empezó su transformación tras los Juegos Olímpicos de Seúl en 1988, y en 1989 se produjeron las primeras medidas flexibilizadoras respecto a las condiciones de entrada de minoristas extranjeros en Corea. En 1996, las principales restricciones que quedaban para la distribución por parte de empresas extranjeras fueron abolidas, y es precisamente este el año de entrada de Carrefour en el país.

Aparte del establecimiento de cadenas de distribución propias en todo el país, existen además otros medios para lograr la penetración de productos extranjeros en Corea. De manera general se pueden destacar las siguientes tres formas:

- 1) Abriendo una oficina de representación o registrando una compañía con personal local o expatriado, cuyo objetivo sea el de coordinar una red de distribuidores, abrir nuevos canales de venta, etc. (según el tipo de operaciones que se desee realizar, la figura jurídica de la oficina de representación no será suficiente).

2) Nombrando una compañía de *trading* como agente de la empresa, caso en el que la principal ventaja existente estriba en que la propia compañía tendrá, probablemente, sus propios canales de distribución y la experiencia necesaria para introducir el producto importado.

3) Nombrando a un agente autorizado como representante en Corea.

Otro de los capítulos que está experimentando un importante auge en Corea son las ventas directas, ya sea mediante catálogo, Internet o TV.

Según datos de la Korea E-Commerce and Direct Marketing Association (KEDMA), en el 2002 había en Corea unas 33.000 firmas dedicadas a este tipo de comercio, con unos resultados de 700 millones de US\$ para las ventas por catálogo, 3.070 millones de US\$ para las ventas por televisión y 2.113 millones para las ventas por Internet.

4. Relaciones económicas entre España y Corea del Sur

4.1. El marco de las relaciones económicas entre a UE y Corea del Sur

La UE es el tercer socio comercial para Corea del Sur, mientras que este país ocupa el número 13 en el *ranking* de destinos de la exportación europea.

Tal y como puede observarse en la siguiente tabla, si bien hasta el año 1997 Corea era un país deficitario en sus relaciones económicas con Europa, a partir de ese año ha saldado su balanza comercial con Europa siempre con superávit, que en estos últimos dos años parece haberse estancado en torno a los 4.500 millones de US\$.

Tabla 4.5. Comercio de Corea con la UE. Millones de US\$.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Importaciones	18.983	10.928	12.629	15.788	1.921	17.107
Exportaciones	16.864	18.171	20.241	23.424	19.627	21.694
Balanza comercial	-2.119	7.243	7.612	7.635	4.705	4.587

Fuente: KOTIS.

Sin embargo, existen algunos conflictos en las relaciones bilaterales entre Europa y Corea, de manera que a principios del año 2002 la UE mantenía once medidas *antidumping*⁹ contra Corea. Dentro de los principales sectores en los que existen dificultades, cabe destacar los siguientes:

- Industria naval. Los astilleros coreanos, con el ánimo de ganar cuota de mercado, están reduciendo los precios de los barcos muy por debajo del coste de mercado. Esto es posible debido a la elevada capacidad de endeudamiento que tienen estas empresas por el apoyo que reciben de las entidades financieras coreanas. La UE ha intentado por diferentes vías que las empresas coreanas compitan en igualdad de condiciones.
- Semiconductores. Se han impuesto penalizaciones a los productos de determinados fabricantes de chips de memoria (DRAM), como pueden ser Hynix.
- Sector farmacéutico y cosmética. La UE lleva proclamando desde el año 1999 la dificultad de acceso al mercado coreano de determinados productos de estos dos sectores.

Entre los principales acuerdos, reuniones y programas que se han establecido para el desarrollo de las relaciones económicas entre la UE y Corea cabe destacar el Acuerdo marco de comercio y cooperación (*Framework Agreement on Trade and Cooperation*), el European Training Programme (ETP), y las reuniones bilaterales.

El Acuerdo marco de comercio y cooperación entró en vigor en abril del 2001, aunque en realidad se firmó con anterioridad (en 1996). El acuerdo establece las bases para una mejor relación económica teniendo en cuenta los siguientes aspectos: la diversificación y aumento de los intercambios comerciales, la mejora del acceso al mercado para bienes industriales y productos agrícolas, la mejora del acceso al mercado en el sector servicios (telecomunicaciones y finanzas), la cooperación en el campo de las regulaciones técnicas y estándares y la organización de misiones empresariales y participación en ferias.

Dentro de los sectores a los que el acuerdo dedica artículos específicos encontramos los siguientes: agricultura y pesca, transporte marítimo, industria naval, propiedad intelectual e industrial, ciencia y tecnología, medioambiente y ener-

9. Cuando una empresa exporta un producto a un precio inferior al que normalmente aplica a dicho producto en su país, a este fenómeno se le denomina *dumping*.

gía. Asimismo, se establece la creación de un comité conjunto que se reúne una vez al año para realizar un análisis de los progresos efectuados.

El European Training Programme es un programa de formación de directivos europeos en Corea, y también se lleva a cabo en China y Japón. El programa combina las clases de idioma coreano con otros seminarios de formación y prácticas empresariales.

En cuanto a las reuniones bilaterales, cada dos años se celebran reuniones ministeriales, en las que se tratan los principales problemas económicos existentes en reuniones paralelas sectoriales.

4.2. Las relaciones económicas entre Corea y España

Entre los principales acuerdos firmados entre Corea del Sur y España para el fomento de las relaciones bilaterales en el ámbito comercial cabe destacar los siguientes:

- Acuerdo de cooperación Económica de 1994. Se trata de un acuerdo marco cuyo objetivo es el intercambio de información, análisis y resolución de los principales problemas en el ámbito económico existente entre ambos países y la colaboración para la búsqueda de sectores de mutuo interés para la intensificación de los intercambios comerciales.
- Acuerdo para la protección recíproca de las inversiones. Data también del año 1994, y establece toda una serie de mecanismos (garantía de trato nacional, entre otros) para dotar de mayor seguridad a las inversiones españolas en Corea y viceversa.
- Acuerdo para evitar la doble imposición. Tiene unas características similares al firmado con Japón y otros países.
- MOU (Acuerdo de intenciones) entre el Ministerio de Industria español y el coreano, firmado con ocasión de la visita a Corea del entonces ministro español de Industria y Energía, Josep Piqué, para intensificar la colaboración tecnológica e industrial entre ambos países.
- Acuerdo firmado entre KOTRA e ICEX en 1996 con ocasión de la visita de SS.MM. los Reyes de España a Corea.
- Acuerdo de cooperación en materia de arbitraje comercial, que también data de 1996.

En lo que respecta a los volúmenes de intercambio comercial, en el año 2001 España importó de Corea productos por valor de 2.058 millones de euros, distribuidos según el siguiente cuadro:

Tabla 4.6.

Importaciones españolas de Corea	Miles de euros (2001)
Automóviles	589.217
Máquinas y aparatos eléctricos	513.010
Maquinaria mecánica, calderas, reactores nucleares	272.688
Navegación marítima o fluvial	109.190
Filamentos sintéticos o artificiales	75.274
Caucho y sus manufacturas	63.485
Fundición, hierro y acero	47.625
Pescados y crustáceos	40.060
Materias plásticas	38.284
Fibras sintéticas	36.584

Fuente: ICEX.

Tal como podemos observar, la exportación coreana a España se compone de productos que pueden ser considerados clave en la industria del país, como pueden ser los automóviles, el material eléctrico o la industria naval.

Por su parte, las exportaciones españolas a Corea totalizaron en el 2001 la cifra de 304 millones de euros, con la siguiente composición:

Tabla 4.7.

Exportaciones españolas a Corea	Miles de euros
Productos químicos orgánicos	32.388
Productos cerámicos	29.162
Maquinaria mecánica y calderas	28.378
Automóviles y tractores	20.349
Peletería	19.259
Sal, azufre, tierras y piedras	15.715
Máquinas y aparatos eléctricos	14.234
Pieles (excepto peletería)	10.150
Productos farmacéuticos	8.954
Materias plásticas y sus manufacturas	8.504
Resto	116.753

Fuente: ICES.

De los datos anteriores podemos extraer las siguientes conclusiones:

a) La tasa de cobertura comercial española es del 14,7%, y por tanto el déficit existente con Corea es superior al que España mantiene con Japón, debido sobre todo a la inexistencia de partidas de exportación concretas (pescado) que ayuden a mantener una balanza comercial más equilibrada. Por otra parte, esta tasa de cobertura es inferior a la que España tiene de media con otros países asiáticos, y que se sitúa en torno al 25%.

b) Existe una gran diversidad en las exportaciones que las empresas españolas realizan en Corea, y que se manifiestan en el hecho de que las cinco primeras partidas de exportación apenas superan el 40% de las exportaciones españolas a Corea.

c) La partida de automóviles, debido a las particulares circunstancias del sector en España, en el que la totalidad de inversiones son extranjeras, está sujeta a una gran variabilidad debido a las decisiones de las multinacionales del sector.

Dados los bajos volúmenes de penetración de productos españoles en Corea, podemos concluir que existe un gran potencial para determinados sectores en el mercado coreano, y en concreto podríamos mencionar, a modo de ejemplo, los siguientes:

- Alimentación. El creciente consumo de productos de alimentación occidentales abre este mercado a numerosas empresas españolas que producen bebidas alcohólicas, aceite de oliva y otros productos similares. En especial, en un fenómeno parecido al que ha ocurrido en Japón, el consumo de vino tinto está aumentando de manera considerable, hecho que sin duda marca un cambio en el tipo de hábitos en la alimentación de los coreanos.
- Auxiliar de automoción. Corea es actualmente el sexto productor de automóviles en el mundo, y según el Gobierno americano, la demanda total de partes y componentes para el sector de la automoción en el año 2001 se elevó a los 17,25 billones de US\$. Las dificultades a las que se han visto sometidas varias de las principales empresas automovilísticas del país y la entrada de grandes grupos extranjeros mediante la adquisición de estas compañías locales han propiciado una mayor apertura del sector, y por tanto la posibilidad de entrar en un mercado que hasta entonces permanecía muy cerrado a la competencia externa. Tal y como estudiaremos en el siguiente apartado, varias compañías españolas han realizado inversiones en Corea en este sector.

- Medio ambiente.¹⁰ Durante la época de gran expansión económica (desde los sesenta hasta los ochenta), Corea ha prestado poca atención a la conservación medioambiental, hecho que ha cambiado radicalmente en los últimos años. Actualmente, las prioridades del Ministerio de Medioambiente se centran en la calidad del agua, del aire y en el tratamiento de residuos.
- Telecomunicaciones y tecnologías de la información.¹¹ El desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones constituye una de las principales prioridades del Gobierno coreano, por lo que el consumo de servicios y productos relacionados con estas dos industrias representa una excelente oportunidad para aquellas empresas extranjeras que dispongan de la tecnología y precios adecuados para poder entrar en este mercado.

4.3. Inversiones españolas en Corea

Las inversiones españolas en Corea son muy escasas, y de manera esquemática podemos destacar la presencia de empresas en los siguientes sectores:

- Auxiliar de automoción. Dos empresas españolas,¹² Ficosa Automoción e Irausa, están presentes en Corea por medio de *joint ventures* con socios locales para la producción de componentes destinados a fabricantes locales. Ficosa fabrica frenos de mano, mientras que Irausa manufactura partes de los techos del automóvil. En ambos casos, la participación española en la *joint venture* es minoritaria. Asimismo, debemos destacar la presencia en Corea de la empresa IDIADA, cuyo principal objetivo es el trato con fabricantes coreanos para la homologación de sus coches en Europa.
- Aeroespacial. EADS-Casa, la principal empresa del sector aeroespacial en España, dispone de una oficina de representación en Corea, cuyo princi-

10. Medio ambiente: este sector puede representar una buena oportunidad para aquellas empresas de ingeniería o suministradoras de equipos en subsectores como la incineración de residuos, plantas de tratamiento de aguas u otras tecnologías relacionadas con el tratamiento de residuos y el reciclaje.

11. Corea era, en el año 2002, el país del mundo con un mayor porcentaje de habitantes suscritos a servicios de Internet de gran velocidad y el tercer país del mundo en penetración de la telefonía móvil. Por otro lado, la privatización de Korea Telecom en mayo del año 2002 puede representar una mayor oportunidad para el suministro de equipos, sistemas, *software*, etc.

12. Ficosa, Irausa y el Grupo Mondragón son las tres empresas del sector con una mayor presencia en los mercados asiáticos.

pal objetivo es el mantenimiento de los aviones que esta empresa suministró al Gobierno coreano en la década de los noventa. La oficina se dedica también al desarrollo de nuevas líneas de negocio.

- Máquina herramienta. En este sector debemos destacar la presencia de empresas del País Vasco, tales como Fagor Automation, perteneciente al Grupo Mondragón y fabricante de equipos de máquina herramienta, y de Lantek, suministradora de *software* para el diseño de equipos de máquina herramienta.
- Moda. Cabe destacar la presencia de Mango, que está realizando una rápida expansión de tiendas por Corea.
- Peletería. Tal y como hemos podido observar al estudiar los principales capítulos de la exportación española a Corea, las pieles y curtidos constituyen una de las principales partidas de exportación española a Corea. En este sector, la empresa Colomer dispone de una oficina de representación para el comercio con artículos de piel.

4.4. La inversión surcoreana en España

Las mayores inversiones coreanas en España se centran en el sector de la electrónica de consumo, donde Samsung¹³ y Daewoo establecieron factorías en Cataluña y el País vasco, respectivamente, para la fabricación de productos que posteriormente comercializan en España y el resto de Europa. Por otra parte, otros grandes *chaebol* como LG han establecido en España corporaciones para la distribución de sus productos por todo el territorio nacional.

5. La cultura de los negocios en Corea

Corea del Sur comparte con el resto de los países de Asia oriental algunos de los valores que se han presentado en los capítulos anteriores dedicados a China y Japón, entre los que cabe destacar la jerarquía que impone el confucianismo

13. A inicios del año 2004, Samsung ha decidido cerrar su factoría en Cataluña debido a los menores costes de fabricación que obtiene en China o Eslovaquia.

o el colectivismo. Sin embargo, existen elementos diferenciadores del comportamiento de los coreanos basados especialmente en una menor racionalidad y mayor influencia de los sentimientos en el comportamiento colectivo, tal y como vamos a estudiar a continuación.

5.1. Elementos comunes

5.1.1. La influencia del confucianismo

El confucianismo fue la religión del estado en Corea durante la dinastía Choson (1392-1910) y, por tanto, su influencia en la sociedad coreana ha sido de vital importancia en diferentes aspectos que mencionamos a continuación:

a) Autoritarismo

La obediencia al superior ha sido una de las constantes en la sociedad coreana, y al igual que en Japón o en China ha tenido su reflejo en diferentes aspectos de la vida de los coreanos.

En la *familia*, la autoridad del padre es superior a la de la madre y ambos ejercen también su autoridad sobre los hijos. En la *empresa*, los superiores jerárquicos tienen autoridad sobre los subordinados; por otra parte, los *sénior* dominan sobre los *junior*. En la relación *gobierno-ciudadanos*, los funcionarios tienen autoridad sobre los civiles. Por lo que respecta a las relaciones entre *clases*, los aristócratas (*yangban*) han tenido autoridad sobre la clase popular (*sangnom*). En claro contraste con la igualdad con la que suelen tratar los norteamericanos a las personas independientemente de su rango, en Corea el trato con las personas es diferente según su jerarquía dentro de un mismo estamento.

b) Familia

La familia es el núcleo de la sociedad coreana, y su importancia es incluso mayor que la que puede tener en sociedades occidentales. A la hora de contraer matrimonio entre personas pertenecientes a la clase alta, los coreanos tienen en cuenta la procedencia familiar de cada uno de los cónyuges en el momento de

juzgar si un matrimonio es o no conveniente. Asimismo, las relaciones familiares han tenido una importancia vital en el desarrollo de la economía del país.

Los grandes *chaebol* han sido, tal y como hemos podido estudiar anteriormente, empresas familiares, por lo que también han sido frecuentes los matrimonios entre cónyuges cuyas familias pertenecían a diferentes *chaebol*. Entre la clase política también se ha dado un fenómeno parecido.

La proximidad en las relaciones familiares ha dado también lugar a la existencia de numerosos casos de corrupción, al darse con relativa frecuencia los favores entre familiares. Esta estrecha relación entre familiares y conocidos en Corea también es uno de los motivos por los cuales los coreanos pueden resultar distantes con aquellas personas a las que no conocen. Por esta razón, es importante establecer lazos estrechos con aquellas personas con las que se quieren desarrollar negocios, y convertir las relaciones profesionales en personales.

c) Educación

La educación de los hijos es en Corea uno de los aspectos en los que el Gobierno y las familias han puesto especial énfasis, y destaca su sistema educativo por ser especialmente estricto. En contraposición a la racionalidad que tradicionalmente ha dominado la enseñanza en las escuelas de Estados Unidos y Europa, tanto en Corea como en Japón la enseñanza se ha basado más en valores sociales que los estudiantes deben respetar para poder convivir armónicamente con los demás.

Las principales universidades del país (Seoul National University y Yonsei University) son la cuna de los más importantes directivos y políticos del país, y el hecho de licenciarse en una de estas universidades es sin duda una garantía para el futuro desarrollo de una exitosa carrera profesional.

d) Colectivismo

Al igual que en la mayoría de las culturas asiáticas, el colectivismo es uno de los rasgos que define y determina el comportamiento de los coreanos. Este colectivismo puede ser definido como la identificación existente con determinados grupos, que cobran una importancia fundamental en los rasgos determinantes de los individuos. En el caso de Corea, estos grupos o colectivos que forman parte de la identidad individual son la familia, la empresa y la escuela o universidad.

5.2. Elementos diferenciadores

a) Rapidez

La estrategia corporativa de las empresas coreanas, y en especial de los grandes *chaebol*, ha estado marcada por la celeridad en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de los proyectos, en clara contraposición al sistema del *ringi* que ha prevalecido en las empresas japonesas durante las últimas décadas.

En la época de expansión de los *chaebol*, los directivos de estas compañías debían poner en marcha nuevas áreas de negocio en tiempo récord, por lo que se ha considerado como una virtud el hecho de actuar de manera rápida a la hora de implantar estrategias empresariales.

b) Orientación a corto plazo

Otra de las características diferenciadoras de la empresa coreana ha sido la relativa a la orientación de su estrategia a corto plazo, cosa que no ocurre en Japón, por ejemplo. También desde el punto de vista de la política económica del Gobierno coreano ha prevalecido el diseño de las estrategias a corto plazo.

c) Emocionalidad

Otro de los elementos diferenciadores del comportamiento de los coreanos con respecto a japoneses y chinos es la prevalencia de las emociones, tanto en el comportamiento externo como interno. Por regla general, el coreano es una persona en la que las emociones y sentimientos juegan un papel fundamental en su actitud frente a terceros.

d) Religión

Así como la importancia de la religión en China o Japón se enmarca más en los rituales y no en las convicciones profundas, los coreanos son esencialmente creyentes. La influencia del cristianismo en Corea ha sido decisiva tras su introducción en el país. El cristianismo ha introducido en Corea una mentalidad optimista, en contraposición a otras sociedades asiáticas donde el destino de las personas está marcado, y por tanto no puede ser modificado.

5.3. La negociación en Corea

Los coreanos suelen ser buenos negociadores, por lo que para la consecución de un acuerdo satisfactorio para ambas partes es necesario disponer de una estrategia adecuada y meditada de antemano.

Entre los elementos que distinguen a los coreanos a la hora de negociar podemos destacar los siguientes:

a) Los coreanos suelen ser más directos y menos ambiguos que los japoneses. Por tanto, en las reuniones con empresas coreanas por regla general existen menos confusiones y divergencias en la interpretación sobre el resultado de una negociación. Esto no significa que las negociaciones tengan un carácter más agresivo, y al igual que en los casos de China y Japón, el clima que suele presidir las reuniones con extranjeros es en todo caso respetuoso.

b) Suelen, en muchas ocasiones, llevar la parte más importante de la negociación al final. Por este motivo, conviene no realizar concesiones importantes al principio de las reuniones, puesto que en este caso la parte coreana podría intentar mejorar las condiciones de nuevo al final de la reunión. Tampoco suele ser común hablar de condiciones económicas al principio de las reuniones.

c) Es necesario habituarse a los silencios que pueden darse en plena reunión, ya que muchos empresarios occidentales no están acostumbrados a esta circunstancia, por lo que proporcionan información valiosa o bien realizan importantes concesiones durante estos momentos.

d) Muchos occidentales tienden a hablar en exceso en las reuniones con coreanos, hecho que por regla general no suele ser una buena estrategia. Las capacidades de persuasión mediante el lenguaje que se suelen emplear en Occidente no surten el mismo efecto en Corea, por lo que es recomendable ser mucho más conciso y práctico a la hora de negociar.

e) En las reuniones en Corea suele mantenerse una jerarquía que también hemos podido observar en el caso de China y Japón, de modo que el directivo más sénior es, por regla general, quien lleva el peso de la reunión. Tal y como podemos observar en el siguiente cuadro, los altos cargos suelen tener una larga trayectoria laboral en la empresa, por lo que su capacidad y experiencia en negociaciones es también contrastada.

Tabla 4.8. Años de experiencia en relación con el cargo.

Título	Años de experiencia
<i>Chairman</i>	Más de 22
Presidente	Más de 22
Vicepresidente	Más de 22
Director ejecutivo	Más de 22
Director gerente	Más de 22
Director	Más de 20
<i>Manager</i> de departamento	16 a 18
<i>Manager</i> de departamento adjunto	11 a 13
<i>Manager</i> de sección	7 a 8
<i>Manager</i> adjunto	3 a 4

Si bien en las empresas occidentales los criterios de ascenso y determinación de responsabilidad en la empresa no guardan necesariamente relación con el número de años de experiencia, suele ser más fácil que ejecutivos occidentales y coreanos de edades similares tengan más puntos en común y por tanto puedan llegar a tener una mejor relación personal, elemento de gran importancia para que las relaciones en el plano profesional sean también fructíferas. Por tanto, siempre que sea posible, es preferible que la delegación de la empresa extranjera esté encabezada por directivos de una cierta edad, a fin de facilitar esta interacción personal.

5.4. El proceso de toma de decisiones en Corea

En las relaciones interculturales en el mundo de los negocios, cobra una importancia fundamental el entendimiento de los procesos de toma de decisiones en el país al que pertenece la empresa con la cual se está negociando. Al igual que en el caso de Japón, los procesos de toma de decisiones en Corea han ido tradicionalmente desde arriba hacia abajo en la escala jerárquica, si bien hay que tener en cuenta algunos aspectos.

Por un lado, el hecho de que los directivos coreanos tienen más capacidad de decisión que los japoneses y, por tanto, el consenso ha jugado un papel menor. Tampoco hallamos en Corea un sistema parecido al *ringi* japonés. Por tanto, la aprobación del superior es más un proceso formal y no tanto el resultado del colectivismo en la responsabilidad derivada de una decisión.

Por el otro, el hecho de que a partir de los años noventa el mecanismo de toma de decisiones en Corea ha evolucionado, de manera que se ha conferido más poder de decisión a los mandos intermedios. Este aspecto guarda una estrecha relación con la rapidez de actuación que ha caracterizado a las grandes empresas coreanas. El establecimiento de sistemas formales de aprobación para la toma de decisiones es obviamente un obstáculo para la puesta en marcha de proyectos en corto espacio de tiempo al fomentar la burocracia interna, por lo que numerosas empresas coreanas han optado por simplificar los procesos.

Si bien, tal y como hemos podido observar, en la empresa coreana existe un mayor individualismo en la toma de decisiones que en compañías de otros países de Asia oriental, no es frecuente que en las reuniones se adopten decisiones importantes en una negociación, por lo que en cada caso resulta de vital importancia averiguar quién es la persona clave en todo el proceso. Por otra parte, en las empresas pequeñas y medianas el poder está más concentrado en los principales directivos y en el presidente.

5.5. Contratos

Al igual que en otros países asiáticos, los contratos en Corea tienen una consideración diferente que en Occidente.

Los coreanos entienden los contratos como la plasmación de las intenciones de las partes en un documento, y por tanto suelen hacer una interpretación laxa y abierta de los contratos, al contrario que en Occidente, donde culturalmente se suele entender que los contratos deben ser cumplidos al pie de la letra.

Por tanto, sobre la base de esta interpretación abierta muchos coreanos entienden que las condiciones del contrato pueden variar si existe un cambio sustancial en las circunstancias que se dieron en el momento de la firma.

En este contexto, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de firmar un contrato con empresas coreanas:

1) No sólo es necesario dejar bien claras las obligaciones y derechos de las partes, sino que se debe insistir en que la parte coreana sea consciente de su compromiso.

2) Es recomendable establecer un sistema de penalización en caso de no cumplimiento de las condiciones que aparecen en el contrato.

3) También es recomendable establecer cláusulas para la resolución de conflictos en lo que respecta al arbitraje y jurisdicción competente.

También aquí hay que realizar una obligada distinción entre los grandes *chaebol* –que disponen de departamentos legales acostumbrados a negociar numerosos contratos con compañías extranjeras– y las pymes coreanas, en las que no existe tal departamento.

Corea del Sur es, además, un país con un número de abogados muy reducido: 1 por cada 15.000 personas, mientras que en Estados Unidos la tasa es de 1 abogado por cada 325 personas. Sólo se acude a los tribunales en caso de que sea inevitable, y en todo caso los coreanos esperan que pueda encontrarse una solución amistosa al conflicto.

Por esta razón, es recomendable intentar siempre buscar una solución extrajudicial a los problemas, debido a varias razones. En primer lugar, si bien los coreanos harán todo lo posible por evitar la resolución judicial del conflicto, una vez iniciado el procedimiento judicial harán todo lo posible por ganar, independientemente del dinero o tiempo que suponga, puesto que estará en juego el orgullo y honor. En segundo lugar, porque los costes del proceso (honorarios de abogados, etc.) serán elevados, especialmente si el juicio se celebra en Corea.

5.6. Protocolo

En las reuniones con coreanos, suele respetarse el orden jerárquico tanto en lo referente a la colocación de los asistentes, como en las normas de conducta. La persona de más rango jerárquico se sitúa en el centro, mientras que los su-

bordinados se sitúan a su alrededor atendiendo a su posición en la empresa, de modo que las personas de más nivel están más cerca. Por otra parte, los subordinados intervienen después del superior, y en muchas ocasiones tienen una presencia testimonial en las reuniones.

En Corea también se mantiene la costumbre de compartir las bebidas, de modo que no es uno mismo quien se sirve, sino que es la parte que invita la que deberá preocuparse de que el vaso del invitado esté lleno. También aquí interviene el rango jerárquico de los diferentes comensales, de manera que el inferior tiene que servir al superior. Durante las cenas no suelen tratarse asuntos relacionados con los negocios, y en caso contrario, se suele esperar hasta el último momento de la comida para hacerlo.

La ingestión de bebidas alcohólicas suele ser también una norma en estas cenas, y si bien cabe la posibilidad de excusarse en caso de no beber habitualmente alcohol, la costumbre de socializar mientras se bebe está extendida por todo el país.

También existe la costumbre de compartir un mismo vaso entre todos los participantes en la cena, de manera que el vaso va pasando por cada uno de los comensales, que deben vaciar su contenido y, tras rellenarlo, pasarlo al siguiente comensal.

Resumen

Corea del Sur consigue, en el año 1996, ingresar en la OCDE y superar los 10.000 dólares de renta per capita, y pasa a pertenecer al grupo de países más desarrollados del mundo tras cuatro décadas de crecimiento ininterrumpido. Gran parte de este crecimiento es debido al esfuerzo conjunto del Gobierno coreano y sus principales grupos empresariales (*chaebols*), cuyo peso en la economía del país es enorme.

La crisis del año 97, sin embargo, significa un serio aviso de que el sistema coreano tiene carencias, y durante los siguientes años el Gobierno inicia una serie de reformas en el ámbito corporativo, sector público, sector financiero y en el mercado laboral. Estas reformas surten efecto, de manera que en los años 1999 y 2000 el país experimenta un crecimiento espectacular que no puede mantenerse, sin embargo, durante los dos siguientes años.

Otro de los principales cambios que se han dado en Corea durante los últimos años es el fomento de la inversión extranjera, mediante la creación de zonas económicas especiales y otros mecanismos que conceden ventajas (especialmente fiscales) a aquellas empresas extranjeras dispuestas a invertir en el país. Las empresas extranjeras, desde entonces, han realizado importantes inversiones en el país, especialmente las americanas, japonesas y europeas.

Por lo que respecta al marketing en Corea, cabe destacar la importancia de adoptar la estrategia de la venta de los productos al mercado local y a la peculiar manera de vender productos en el país. También la distribución, muy atomizada, ha seguido criterios propios del país que no hallamos en Occidente, si bien en los últimos años la entrada de las grandes cadenas de venta al por menor está cambiando este panorama.

Al igual que en otros mercados asiáticos, la presencia española en Corea es muy reducida. La presencia de empresas con inversiones productivas se reduce prácticamente al sector de componentes de automoción, mientras que las ofici-

nas de representación pertenecen a empresas que operan en sectores como el de las máquinas herramientas, la alimentación, la peletería o la aeronáutica.

Por último, señalar que la cultura de los negocios en Corea sigue muchos de los parámetros que también se dan en China y Japón, excepto en dos aspectos: la celeridad en la implantación de estrategias empresariales y toma de decisiones, y la emocionalidad propia de los coreanos.

Bibliografía

Bibliografía general

Hsu, R.C. (1999). *The MIT encyclopedia of Japanese Economy*. Cambridge, Massachussets: MIT Press.

Reuvid, J.; Yong, L. (2003). *Doing business with China*. London: Kogan Page.

Ritcher, F.J. (2002). *Redesigning Asian Business: In the Aftermath of Crisis*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

Soler Matutes, J. (2003). *El despertar de la nueva China: Implicaciones del ingreso de China en la Organización Mundial del Comercio*. Madrid: Catarata.

Bibliografía capítulo I

"China en el siglo XXI" en *Información Comercial Española. Revista de Economía* (núm. 797). Febrero 2002. Ministerio de Economía.

Reuvid, J.; Yong, L. (2003). *Doing business with China*. London: Kogan Page.

Richter, F.J. (2000). *The Dragon Millennium: Chinese Business in the Coming World Economy*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

Soler Matutes, J. (2003). *El despertar de la nueva China: Implicaciones del ingreso de China en la Organización Mundial del Comercio*. Madrid: Catarata.

Bibliografía capítulo II

Economist Intelligence Unit (EIU). *Country Report*. Taiwan (<http://www.eiu.com>). *Informe sobre Taiwan*. (2002). Cámara de Comercio Española en Taiwan. Puede obtenerse en Internet desde la página web del ICEX (<http://www.icex.es>).

Bibliografía capítulo III

Herbig, P. (1995). *Marketing Japanese Style*. Quorum Books.

JETRO. Sitio web: <http://www.jetro.go.jp>.

Nishiyama, K. (2000). *Doing Business With Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication*. University of Hawai'i Press.

Yoshikawa, H. (1995). *Macroeconomics and the Japanese Economy*. Oxford: Oxford University.

Bibliografía capítulo IV

A handbook of Korea (1998). The Korean Overseas Culture and Information Service.

Eun Young Kim. (1996). *A cross-cultural reference of business practices in a new Korea*. Quorum Books.

