

La expansión de las grandes empresas de Corea del Sur («Chaebol»): un ejemplo de estrategia corporativa

PABLO BUSTELO

Profesor Titular de Estructura Económica
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

Los conglomerados empresariales de Corea del Sur («chaebol») se han convertido en pocos años en compañías de enorme dimensión y notable capacidad tecnológica.

La evolución reciente de la economía coreana y los inconvenientes de la peculiar estructura corporativa de sus grandes empresas han obligado a los «chaebol» a emprender, en los últimos años, un proceso de reestructuración interna, de diversificación comercial y de rápida multinacionalización.

Este trabajo pretende exponer las características principales de los «chaebol», identificar sus respuestas corporativas a un entorno cambiante y, en particular, analizar su estrategia de expansión internacional.

1. INTRODUCCION

Los conglomerados empresariales coreanos («chaebol») empiezan a ser conocidos en el mundo entero. Su extraordinaria expansión en los últimos treinta años, su enorme peso en la economía de Corea del Sur y, sobre todo, el hecho de que hayan alcanzado una dimensión empresarial, un desarrollo tecnológico y un grado de multinacionalización similares a los de muchas grandes compañías occidentales y japonesas les han hecho merecedores de un creciente interés.

2. LAS MAYORES MULTINACIONALES DEL TERCER MUNDO

Como puede verse en el cuadro adjunto, algunas empresas coreanas tienen una dimensión más que respetable. Entre las 500 mayores empresas industriales del mundo clasificadas por la revista *Fortune* para el año 1989, se cuentan 11 de Corea del Sur y sólo 18 de todo el resto del Tercer Mundo. Además, el volumen de ventas del mayor «chaebol», el gigante electrónico Samsung, que superó los 35.000 millones de dólares, es mayor que el de Volkswagen y, en el mismo sector de actividad, sobrepasa a los

de Siemens, Toshiba o Philips. Por su parte, Daewoo y Lucky-Goldstar son empresas de mayor dimensión que Eastman Kodak o Dow Chemical y se sitúan por delante de competidores como Sony, Electrolux o Westinghouse (*Fortune*, 1990).

Los «chaebol» son empresas privadas, en cuyo capital la participación estatal es mínima. Además, el grado de dispersión accionarial es muy bajo y el control efectivo de las compañías está en manos de un puñado de individuos o familias. Un rasgo adicional es la casi total ausencia de participación extranjera en el capital de esas empresas (Grou, 1988, pp. 42-43).

No hay que confundir los «chaebol» coreanos con los «keiretsu» japoneses (Kang, 1989, cap. 4). Al igual que los grandes grupos industriales nipones, los «chaebol» empezaron siendo pequeños negocios familiares. A diferencia de éstos, sin embargo, siguen estando controlados por clanes familiares (los Lee en Samsung, los Chung en Hyundai, los Kim en Daewoo, los Koo en Lucky-Goldstar, etc.). Ello supone una centralización excesiva en la toma de decisiones, a las que no se llega por consenso («*nemawashi*»), como en el Japón, sino por la resolución muchas veces unilateral y autoritaria del presidente de la compañía. Un efecto adicional de ese control familiar perpetuado es que los riesgos de corrupción son mayores. Por otra parte, los «chaebol» son más recientes que los «keiretsu»

PRINCIPALES EMPRESAS INDUSTRIALES (EXCLUIDO EL SECTOR DEL PETROLEO) EN COREA DEL SUR				
Nombre de la empresa	Ventas en 1990 (millones de \$)	Beneficios	Número de empleados 1989	Principal Sector de Actividad
SAMSUNG	41.000	348	176.947	Electrónica
HYUNDAI	39.000	445	90.000**	Automóviles
LUCKY-GOLDSTAR	24.000	308	nd	Electrónica
DAEWOO	15.800	217	91.956	Electrónica
SSANGYONG	7.200	159	20.932	Cemento
POHANG I. & STEEL	6.472*	14*	22.518	Siderurgia
KIA	6.100	100	nd	Automóviles
HYOSUNG	4.782*	21*	24.800	Textiles
DOOSAN	2.568*	23*	16.540	Químico
*: 1989 **: sólo Hyundai Motors y Hyundai Heavy Industries.				
Fuentes: <i>Fortune</i> (1990); <i>Kraar</i> (1990); <i>Business Week</i> (1991c); Jardine Fleming, cit. por <i>The Economist</i> , 8 de junio de 1991, p. 91.				

(Samsung se fundó en 1938 y Mitsubishi existe desde 1870), pese a que un gran número de conglomerados coreanos —aunque no los más importantes, con la notable excepción de Samsung— datan del período colonial japonés (1910-1945) (véase McNamara, 1990). El resultado es que la dimensión empresarial suele ser bastante más pequeña en Corea: por ejemplo, el volumen de ventas de todas las compañías del grupo Mitsubishi (175.000 millones de dólares de 1989) quintuplica la ya bastante impresionante cifra de Samsung. Una diferencia adicional es que los «chaebol» han acumulado deudas enormes, al haber optado por expandirse vía endeudamiento. Algunos de ellos tienen un ratio de endeudamiento (deudas/capital propio) superior al 500%, lo que no ocurre en el Japón. Además, esas deudas han sido contraídas con el Estado, que ha controlado totalmente el sistema financiero coreano hasta fechas recientes, y no, como en el Japón, con las filiales bancarias de los «zaibatsu», lo que ha supuesto para los «chaebol» una mayor subordinación política. Por último, las empresas coreanas suelen depender de la exportación más que las japonesas, entre otras razones porque el mercado interno coreano es veinte veces menor que el japonés (Corea del Sur tiene 42 millones de habitantes y una renta per cápita de 5.000 dólares; la población de Japón es de 122 millones y su ingreso por habitante supera los 12.000 dólares). Como consecuencia de ello, la sensibilidad de los «chaebol» a los reveses del mercado exterior es bastante notable, como veremos más adelante.

En otro orden de cosas, es de destacar que algunos «chaebol» han efectuado incursiones muy notables en actividades que hasta hace bien poco parecían reservadas a empresas originarias de países desarrollados y dotadas de una alta capacidad tecnológica. Por ejemplo, la división electrónica de Samsung se ha convertido, en menos de diez años, en uno de los principales productores mundiales de semiconductores (13.º lugar en 1989, con el 2.3% del mercado mundial, por delante de Siemens y talonando a SGS-Thomson, aunque a todavía mucha distancia de los gigantes japoneses NEC, Toshiba o Hitachi). Y, lo que es aún más notable, va a iniciar en el curso de este año la producción en masa de circuitos DRAM de 4 M-bit y prevé desarrollar en un próximo futuro la de los DRAM de 16 M-bit, de los que ya tiene un prototipo.

Otro caso extraordinario es el de la fabricación de automóviles. Hyundai Motor Co. consiguió vender en los EE.UU. más de 260.000 vehículos anuales en 1987 y 1988. Su modelo «Excel» fue en 1987 el automóvil de importación de mayor éxito en toda la historia de la industria estadounidense de automoción. Su predecesor, el «Pony», vendió más de 80.000 unidades al año en Canadá desde 1985, y se hizo con más del 20% de las importaciones de automóviles de ese país. Pese a que, en 1989 y 1990, las ventas de Hyundai en Norteamérica han disminuido ligeramente, la empresa ha lanzado nuevos modelos más avanzados (el «Sonata» en 1989 y el «Scoupe» en 1990) con los que espera recuperar su cuota de mercado en los próximos años. En cualquier caso, Hyundai Motor ha demostrado so-

bradamente su capacidad para diseñar y desarrollar automóviles con sólo una pequeña ayuda técnica de la empresa japonesa Mitsubishi Motors, que posee el 15% de su capital.

Un tercer ejemplo es el de la empresa Pohang Iron and Steel (POSCO). Su capacidad productiva anual de acero supera los 17.7 millones de toneladas (más que la de British Steel y más de cuatro veces la de la empresa española ENSIDESA, por ejemplo), y le sitúa en tercer lugar en el *ranking* mundial de empresas siderúrgicas, detrás de Nippon Steel y de Usinor-Sacilor. Además, ha iniciado recientemente la producción de acero inoxidable, que pretende vender, gracias a unos bajos costes de producción, hasta a los mismísimos japoneses.

Lo más sorprendente de todo ello es que los grandes «chaebol» son, por lo general, empresas de desarrollo reciente. Baste poner como ejemplo el caso de Daewoo, que ha pasado, en menos de una generación, de ser un modesto taller textil subcontratado por Sears, Roebuck and Co. en 1967 a constituir una enorme empresa con un volumen de ventas superior a los 15.000 millones de dólares en 1990 y con intereses en el comercio exterior, la fabricación de automóviles, el sector de maquinaria, la electrónica de consumo o la construcción (*Business Week*, 1991a). De los cuatro grandes «chaebol», sólo Samsung tiene una historia relativamente larga: la empresa fue creada en 1938 como una pequeña fábrica de azúcar y de textiles de lana. Lucky-Goldstar se fundó en 1947 y se dedicó inicialmente al sector de cosméticos. En cuanto a Hyundai, se trata de una compañía mucho más reciente. Aunque llevó a cabo obras de construcción civil en Corea y en el extranjero durante los años cincuenta y sesenta, no creó su filial de automoción (Hyundai Motor Co.) hasta 1968 y su empresa de construcción naval (Hyundai Heavy Industries) hasta 1973 (véase Jones y Sakong, 1980).

Es de destacar también el enorme peso que han adquirido los «chaebol» en la economía coreana. El volumen de ventas de los treinta mayores conglomerados equivalía a más del 75% del PNB en 1990. Esas empresas efectúan el 70% de las exportaciones coreanas. Los nueve primeros grupos controlan el 40% de las exportaciones (Blanc y Chaponnière, 1990, pp. 788 y 799). Según algunos cálculos, a mediados de los años ochenta, los cinco «chaebol» más importantes eran responsables de más del 22% de la producción manufacturera del país, lo que pone de manifiesto un enorme grado de concentración en ese sector. Por cierto, ese fenómeno es exclusivo de Corea del Sur y no ocurre en otro de los «pequeños dragones» asiáticos, Taiwan, cuyas empresas tienen una dimensión media mucho menor. Las cinco mayores empresas taiwanesas sólo efectúan el 4% de las ventas de manufacturas de la isla (Levy, 1988, p. 44).

Las razones que explican el desarrollo de los conglomerados coreanos son diversas. En primer lugar, los «chaebol» han dispuesto de una financiación privilegiada y recibido un trato administrativo preferente por parte del Estado. En 1961, el sector bancario fue totalmente nacionalizado, lo

que ha permitido al Estado asignar el crédito de manera discrecional desde entonces y hasta 1983, año en que comenzaron a privatizarse los grandes bancos comerciales. Se concedieron préstamos en condiciones preferenciales únicamente a determinadas industrias y, dentro de ellas, sólo a empresas seleccionadas. Además, durante ese período, sólo algunas empresas recibieron licencias para producir ciertos bienes, lo que equivalía a establecer fuertes barreras a la entrada en esas actividades. Esa política favoreció claramente a los «chaebol». Por ejemplo, en construcción naval, siderurgia o cemento, el resultado fue el apoyo sistemático del gobierno a las empresas Hyundai, POSCO y Ssangyong, respectivamente, frente a otros competidores, a veces con más experiencia (Amsden, 1989, pp. 72 y ss.).

Por otra parte, los «chaebol» han sido también destinatarios de los masivos incentivos a la exportación y objeto de fuertes presiones políticas para que contribuyeran a alcanzar los resultados de comercio exterior que pretendía el gobierno¹. Los subsidios a la exportación incluyeron medidas financieras, fiscales, de tipo de cambio, arancelarias, administrativas, etc., y explican una gran parte de la alta competitividad internacional de los productos coreanos. La temprana orientación exportadora de los «chaebol» obedeció también a ciertas dosis de coerción: se negaban créditos y licencias a las empresas que no se avinieran a cumplir los objetivos de exportación fijados por el gobierno.

En tercer lugar, el gobierno también favoreció la transferencia de tecnología extranjera a los «chaebol», al permitir, como en el Japón, el acceso al mercado interno sólo a las empresas foráneas dispuestas a transferir «know-how», con lo que aseguraba menores costes de adquisición y una transmisión más rápida de los conocimientos técnicos².

Además, Corea del Sur mantuvo altas barreras arancelarias durante los años sesenta y setenta (Luedde-Neurath, 1986), lo que permitió a las empresas compensar las eventuales pérdidas en la exportación con beneficios extraordinarios en el mercado interno, gracias a los altos precios de venta que permitía el gobierno.

3. LAS DIFICULTADES ACTUALES Y LAS RESPUESTAS EMPRESARIALES

En los últimos años, los «chaebol» se han enfrentado a retos derivados tanto del empeoramiento de la situación general de la economía coreana

1. Una excelente descripción de las medidas de fomento a la exportación en Corea puede encontrarse en Rhee, Ross-Larson y Pursell (1984), especialmente en su capítulo 2.

2. Véase Enos y Park (1988), donde los autores estudian los casos de las industrias petroquímica, de fibras sintéticas, de maquinaria y de hierro y acero, en las que el peso de los «chaebol» es considerable.

como de la agudización de los inconvenientes específicos de su estructura empresarial.

El crecimiento de la economía se ha desacelerado en los últimos tres años. El PIB, cuya expansión anual había superado el 12% en 1986-88, creció un 6,7% en 1989 y un 9,2% en 1990, esperándose un crecimiento de 5,5-6,5% en 1991. Las razones de esas menores cifras —que llenarían de alegría a los responsables económicos de cualquier gobierno occidental pero que en Corea son interpretadas como síntomas de graves desajustes— residen fundamentalmente en el comportamiento del comercio exterior. Las exportaciones, que suponen un 40% del PIB, crecieron un 29% en 1988 pero un 2,8% en 1989 y un 3% en 1990, mientras que las importaciones se aceleraron notablemente, con el resultado de que en ese último año reapareció el déficit comercial, ausente desde 1985. La degradación del saldo de la balanza comercial ha sido además muy notable ya que el superávit fue de 11.450 millones de dólares en 1988 y de 5.200 millones en 1989. En 1990, el déficit comercial alcanzó los 1.900 millones.

Las exportaciones han acusado en los últimos años una notable pérdida de competitividad, a causa de la alta inflación (9,2% a finales de 1990), del crecimiento de los costes laborales (19,6% en 1988, 24,2% en 1989 y 17% en 1990), de la apreciación de la moneda (el *won*) respecto del dólar y de la ligera depreciación del yen, que ha favorecido a los exportadores nipones. A ello se han sumado la cada vez mayor competencia de países del entorno (Tailandia, Malasia, China, ...), el creciente proteccionismo de los mercados de destino tradicionales³ y la recesión o el menor crecimiento de los países desarrollados.

Por otra parte, los rasgos negativos de la estructura corporativa de los «chaebol» se han acentuado. La mayor parte de ellos están diversificados en exceso o sobreextendidos. El grupo Samsung, con cerca de 50 compañías afiliadas y más de 3.000 líneas diferentes de producto, tiene intereses en las industrias textil, electrónica, petroquímica, así como en la industria pesada, construcción naval, construcción civil, bioingeniería y aeronáutica, entre otros sectores. Daewoo entró, a finales de los años setenta, en las industrias de maquinaria pesada, fabricación de automóviles y construcción naval y, en 1983, en el campo de la electrónica de consumo y de las telecomunicaciones⁴.

El exceso de centralización gerencial es otro rasgo de los «chaebol». Genera a menudo rigidez en la toma de decisiones y falta de profesionalidad en las instancias directivas de la empresa. En esto se diferencian cla-

3. A partir del 1.º de enero de 1989, los Estados Unidos excluyeron a Corea del Sur (junto con Taiwan, Hong Kong y Singapur) de su Sistema de Preferencias Generalizadas. En 1988, el 37,3% de las exportaciones coreanas se dirigían a los EE.UU.

4. La publicidad internacional de Daewoo consiste en anuncios que preguntan «Who is in everything from A to Z?, Aerospace, biotechnology, cars, diesel engines, electronics, forklifts, garments, hotels, etc. Daewoo, that's who!».

ramente de los «keiretsu» japoneses. En palabras de Michael Porter, se trata de

«empresas muy diversificadas en actividades no relacionadas pese a lo cual siguen dirigidas con un alto grado de control central. Es importante no confundir los *chaebol* coreanos con los *keiretsu* japoneses, cuyas empresas tienen lazos informales y una propiedad parcialmente compartida pero están gestionadas con gran independencia» (Porter, 1990, p. 472).

Otro rasgo de los «chaebol» es el insuficiente asentamiento de su marca comercial. Muchos de ellos siguen estando subcontratados por grandes empresas japonesas u occidentales, en régimen de OEM («original equipment manufacturing»). El 50% de las ventas totales de Samsung se hace con otro nombre. Otro ejemplo es el de un automóvil de gran éxito en Estados Unidos, el Pontiac LeMans, de la General Motors, que es fabricado íntegramente por Daewoo Motor Corp. en Corea del Sur.

Por añadidura, cuando la marca es conocida a nivel internacional, como es el caso de Samsung en casi todo el mundo o de Daewoo y Hyundai en los EE.UU., suele asociarse a productos del segmento más bajo del mercado, es decir, de precios bajos y calidad irregular. Hasta el momento, esas marcas no han conseguido transmitir una imagen distinta de la de aparatos de televisión, hornos microondas y magnetoscopios de bajo precio y de automóviles pequeños y baratos. A ello no ayuda nada que algunos de esos productos presenten defectos. En conjunto, el ratio de defectos de la industria coreana (5%) triplica el que se registra en el Japón y en las fábricas japonesas en el extranjero (1,5%).

Las respuestas de los «chaebol» a ese cúmulo de dificultades han consistido en fomentar la reestructuración interna, la diversificación geográfica de las exportaciones y la inversión directa en el extranjero.

Ante los problemas planteados por la sobreextensión, el aumento de los costes laborales, la competencia de otros países en determinadas actividades y la pérdida de apoyo político desde las primeras elecciones parlamentarias democráticas en 1988, los «chaebol» se han visto obligados a reducir el número de sectores en los que están presentes, a automatizar algunas de sus fábricas y a decantarse por actividades más intensivas en tecnología y de mayor valor añadido. Por exigencia de la competencia internacional, Samsung está concentrando sus inversiones en electrónica, química y aeronáutica y abandonando relativamente sus intereses en construcción naval, alimentación, textiles y servicios. Daewoo parece más interesada en electrónica, maquinaria pesada, construcción naval, fabricación de automóviles y textiles que en petroquímica, siderurgia, construcción residencial, ingeniería o actividades financieras. Lucky-Goldstar se especializará en electrónica de consumo y productos químicos y Hyundai en fabricación de automóviles y construcción naval. Todos ellos se han visto obligados a dejar la siderurgia en manos de POSCO y las actividades más intensivas en mano de obra a empresas de pequeña y mediana dimensión.

El gobierno quiere fomentar el proceso de división empresarial del trabajo: en marzo de 1991, decidió relajar las restricciones crediticias, impuestas a los grandes conglomerados desde mediados de los años ochenta, para los «chaebol» que iniciasen la especialización en una o dos actividades principales (*Far Eastern Economic Review*, 1991; *Financial Times*, 1991, y *Business Week*, 1991c).

La automatización y el desarrollo de actividades de mayor contenido tecnológico («upgrading») son más problemáticos. Hace tiempo que las empresas japonesas y estadounidenses son muy renuentes a transferir tecnología a unos «chaebol» convertidos en importantes competidores. Por ello, la reestructuración exigirá enormes inversiones en capital fijo y muy altos gastos de I+D⁵, o, en el mejor de los casos, la creación de empresas conjuntas con compañías extranjeras que tengan tecnología avanzada.

La diversificación geográfica de las exportaciones consiste sencillamente en reducir la proporción de las ventas dirigidas al cada vez más protegido mercado estadounidense y en aumentar la parte correspondiente a las realizadas en el Japón, Europa, los países del Este y el resto del Tercer Mundo. Todos esos temas exigirían un tratamiento pormenorizado pero, por razones de espacio, nos limitaremos a comentar la multinacionalización de los «chaebol».

4. LA MULTINACIONALIZACION

Las inversiones directas en el extranjero (IDE) de Corea del Sur han crecido de manera extraordinaria en los últimos años. Han pasado de 120 millones de dólares en 1985 a más de 2.000 millones en 1989. Diversos factores explican esa expansión: la liberalización de inversiones propiciada por la aparición de superávit corriente en 1986 y por la reducción de la deuda externa desde entonces, la apreciación del *won*, el creciente proteccionismo en EE.UU. y la CEE, el deseo de aproximarse al mercado, el aumento de los costes laborales, la inestabilidad social, etc.

Pueden distinguirse varios tipos de IDE en el sector manufacturero. El primero y más importante es el que corresponde a la inversión elusiva de aranceles («tariff-jumping investment») cuyo propósito es circunvenir las restricciones comerciales y acceder al mercado. En muchos casos, se trata de lo que K. Kojima ha llamado una inversión «destructora de flujos comerciales» (Kojima, 1978) pues viene a sustituir exportaciones a un país por producción directa en ese país. La inversión se dirige a constituir una «filial-relevo», también llamada filial de comercialización, por oposición a la más moderna «filial-taller», cuyo objetivo es simplemente reducir los costes de producción (Michalet, 1976). El objetivo de la empresa al insta-

5. Las empresas coreanas gastan en I+D el 1,9% de sus ventas, frente al 3,1% de las empresas japonesas (*Business Week*, 1991c, p. 19).

lar esa «filial-relevo» es el de posibilitar o acentuar la conquista de un mercado protegido, para lo cual crea una unidad productiva que tome el relevo de sus exportaciones.

En el caso de Corea, es posible distinguir muy claramente dos variantes de ese tipo de inversión (Savary y Chin, 1989, p. 932): la que se efectúa de forma directa, que consiste en fabricar en el país a cuyo mercado se destina la producción, y la indirecta, en virtud de la cual la empresa invierte en un país o bien perteneciente a una unión aduanera de la que forman también parte los países-objetivo, o bien firmante de un tratado de libre comercio con el país-objetivo o bien simplemente próximo a éste.

Ejemplos de la primera variante son las inversiones de Samsung, Lucky-Goldstar y Daewoo en Estados Unidos para la fabricación de receptores de televisión, hornos microondas o magnetoscopios. También pertenecen a esa categoría las más recientes (de 1988) inversiones de Samsung y Daewoo en Francia (autorradios estéreo y hornos microondas), las de Samsung en el Reino Unido y las de Lucky en Alemania (televisiones y magnetoscopios), Reino Unido (hornos microondas) o Italia (figoríficos).

Ejemplos de la segunda variante son las «joint-ventures» de Samsung en Portugal y en Hungría (en 1990), destinadas a la producción para los países del norte de la CEE y Austria, respectivamente. También es una inversión de este tipo la efectuada en 1989, por valor de 325 millones de dólares, por Hyundai Motor Co. en Canadá, para la fabricación de automóviles (se estima que 100.000 en 1992) en gran parte destinados a ser exportados a los EE.UU. Entra igualmente dentro de esa categoría la reciente (1990) inversión de Samsung en España, por valor de 2.500 millones de pesetas. Instalada en Palau de Plegamans (Barcelona), la filial de Samsung tiene como objetivo fabricar en los próximos años 120.000 magnetoscopios y 220.000 televisores al año y exportar una gran proporción de ellos a otros países de la CEE.

Las inversiones en la CEE consisten en situar una «cabeza de playa» en Europa ante las perspectivas del mercado único en 1993 y ante el temor de que se consolide la tan inquietante «fortaleza europea». En general, esas inversiones consisten en la instalación de «filiales-destornillador» («screwdriver plants»), es decir, de fábricas dedicadas simplemente al ensamblaje de piezas importadas⁶. No obstante, puesto que los requisitos de la CEE son muy estrictos, muchas de esas filiales han tenido que aumentar el contenido local de sus productos hasta al menos un 40%.

El segundo tipo de IDE coreana es la que se efectúa en países de menor coste laboral. Responde a una lógica productiva, según la cual el objetivo principal es reducir los costes totales de producción instalando

6. En cuanto a intenciones, las inversiones coreanas en la CEE no son muy distintas de las japonesas, que, claro está, se producen en sectores de tecnología más avanzada (automóviles, informática, ...). Para una crítica radical (y, en ocasiones, injusta) de las inversiones japonesas en Occidente, véase James, 1989.

«filiales-taller» en zonas en donde los salarios y los otros costes laborales son más bajos que en Corea y permiten mejorar el margen de competitividad en los mercados de exportación. Una ventaja adicional de esa inversión es que el país receptor suele tener mayor acceso a los mercados de destino que Corea. Esas inversiones son, en términos de Kojima, «creadoras de flujos comerciales» puesto que generan una nueva corriente comercial entre el país de destino de la inversión y el mercado tradicional entre el país de destino de la inversión y el mercado tradicional de la empresa inversora. Algunos ejemplos de ese tipo de IDE son las realizadas en ciertos países africanos, en el sudeste de Asia (Tailandia, Malasia, ...) o en las «zonas económicas especiales» de la costa meridional de la República Popular China, en donde Samsung y Daewoo fabrican ya aparatos de televisión y frigoríficos para la exportación.

Un tercer tipo de inversión es el dirigido a acceder a tecnología extranjera. Se trata, en general, de la adquisición de pequeñas empresas de alta tecnología. Los ejemplos más significativos son los de la compra de dos empresas estadounidenses de semiconductores, Zymos y Modern Electro System, por Daewoo y Hyundai, respectivamente.

Existen incluso inversiones que son una combinación de dos de las anteriores. Un buen ejemplo es el de la reciente adquisición (febrero de 1991), por Lucky-Goldstar, de un 5% (ampliable al 15% en 1993) del capital de Zenith, el último gran fabricante estadounidense de televisores.

Los motivos de esa inversión son muy diversos: circunvenir las restricciones a la importación de aparatos coreanos en los EE.UU., mediante la sustitución de exportaciones de producción directa; aprovechar la red y la experiencia de comercialización de Zenith así como mejorar la imagen de marca de Goldstar (que tenía en 1990 una cuota del mercado estadounidense de aparatos de TV en color del 2%, frente al 11,6% de Zenith); adquirir tecnología de pantallas y de alta definición; fabricar más componentes en EE.UU. (como tubos catódicos) para las fábricas de Goldstar en el país; concentrar la producción de aparatos grandes en Zenith y la fabricación de los pequeños en Corea, etc., (*Business Week*, 1991b).

5. CONCLUSIONES

Los «chaebol» coreanos demuestran que resulta posible transformar en un plazo relativamente corto unas pequeñas empresas subcontratadas en auténticas compañías multinacionales. También ponen de manifiesto que la estrategia de multinacionalización que han adoptado en los últimos años, inspirada en gran parte en la de las grandes compañías niponas⁷, constituye un modelo de eficiente respuesta a los nuevos retos de la economía mundial.

7. Las modalidades de expansión internacional de los «chaebol» y de los gigantes japoneses son muy similares. Véase Buckley y Mirza (1988).

BIBLIOGRAFIA

- AAMSDEN, A. H. (1989): *Asia's Next Giant. South Korea and Late Industrialization*, Oxford University Press, Nueva York.
- BLANC, M. y CHAPONNIERE, J.-R. (1990): «Les "jaebuls" à l'heure de la globalisation», *Revue Tiers Monde*, t. XXXI, n.º 124, octubre-diciembre, pp. 788-806.
- BUCKLEY, P. J. y MIRZA (1988): «The Strategy of Pacific Asian Multinationals», *The Pacific Review*, vol. 1, n.º 1, pp. 50-62.
- BUSINESS WEEK (1991a): «At Daewoo. A "Revolution" at the Top», *International Business Week*, 18 de febrero, pp. 36-37.
- BUSINESS WEEK (1991b): «Zenith Wishes on a Lucky-Goldstar», *International Business Week*, 11 de marzo, p. 41.
- BUSINESS WEEK (1991c): «South Korea. "The Mad Expansion has to Stop"», *International Business Week*, 10 de junio, pp. 18-19.
- ENOS, J. L. y PARK, H. W. (1988): *The Adoption and Diffusion of Imported Technology. The Case of Korea*, Croom Helm, Londres.
- FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW (1991): «Credit to the Chaebol», *Far Eastern Economic Review*, 21 de marzo, p. 60.
- FINANCIAL TIMES (1991): «South Korea Tells Businesses to Sharpen their Competitive Edge», *Financial Times*, 22 de marzo, p. 1.
- FORTUNE (1990): «The Global 500», *Fortune*, n.º 16, 30 de julio.
- GROU, P. (1988): *L'émergence des géants du Tiers Monde. Contrôle et stratégies des firmes et banques du Tiers Monde*, Publisud, París.
- JAMES, B. G. (1989): *Trojan Horse. The Last Japanese Challenge to Western Industry*, Mercury Books, Nueva York (trad. esp. en Plaza y Janés/Cambio 16, Madrid, 1990).
- JONES, L. P. y SAKON, I. (1980): *Government, Business and Entrepreneurship in Economic Development: the Korean Case*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- KANG, T. W. (1989): *Is Korea the Next Japan? Understanding the Structure, Strategy and Tactics of America's Next Competitor*, The Free Press, Nueva York (trad. esp. en ed. Norma, Bogotá, 1989).
- KOJIMA, K. (1978): *Direct Foreign Investment. A Japanese Model of Multinational Operations*, Croom Helm, Londres.
- KRAAR, L. (1990): «Ten to Watch Outside Japan», *Fortune*, número especial 21, otoño, pp. 21-28.
- LEVY, B. (1988): «Korean and Taiwanese Firms as International Competitors: the Challenges Ahead», *Columbia Journal of World Business*, vol. XXIII, n.º 1, primavera, pp. 43-51.
- LUEDDE-NEURATH, R. (1986): *Import Controls and Export Oriented Industrialization. A Reassessment of the South Korean Case*, Westview Press, Boulder, Co.
- McNAMARA, D. L. (1990): *The Colonial Origins of Korean Enterprise, 1910-1945*, Cambridge University Press, Cambridge.
- MICHALET, C.-A. (1976): *Le capitalisme mondial*, Presses Universitaires de France, París (2.ª ed., 1983).
- PORTER, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Londres (trad. esp. en Plaza y Janés, Barcelona, 1991).
- RHEE, Y. W., ROSS-LARSON, B. y PURSELL (1984): *Korea's Competitive Edge. Managing the Entry into World Markets*, A World Bank Research Publication, The John's Hopkins University Press, Baltimore, Md.
- SAVARY, J. y SHIN, Y. K. (1989): «La croissance internationale des groupes coréens», *Revue Tiers Monde*, t. XXX, n.º 120, octubre-diciembre, pp. 923-946.