



Universidad  
Piloto de Colombia

UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

2010



# Linea de Tiempo

colección  
Firmas Asiáticas

**LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL  
MODELO DE LAS FIRMAS ASIÁTICAS:**  
Surcorea, Japón, República Popular China  
R.P.Ch., aportes históricos al Management que  
presentan una nueva forma de hacer y apoyar  
Empresa en el mundo

IMAGEN: RELOJ DE PARED



**FERNANDO ALONSO OJEDA CASTRO**



Historia  
de Firmas Asiáticas  
Tomo 6

---

**LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MODELO DE LAS FIRMAS ASIÁTICAS:**

Aportes históricos de Surcorea, Japón y República Popular China al *management* y su nueva forma de hacer y apoyar la empresa en el mundo

*Firmas Asiáticas*

Fernando Alonso Ojeda Castro

AUTOR

---

# UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

---

Presidente  
José María Cifuentes Páez  
Rectora  
Patricia Piedrahíta Castillo  
Director de Publicaciones y Comunicación Gráfica  
Rodrigo Lobo-Guerrero Sarmiento  
Director de Investigaciones  
Mauricio Hernández Tascón  
Coordinador General de Publicaciones  
Diego Ramírez Bernal  
Decano del Programa de Administración de Empresas  
Oscar Mauricio Cifuentes Martín

---

## LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MODELO DE LAS FIRMAS ASIÁTICAS:

Aportes históricos de Surcorea, Japón y República Popular China al management y su nueva forma de hacer y apoyar la empresa en el mundo ©

---

OPEN ACCES



Atribución no comercial - compartir igual

---

Colección  
Firmas Asiáticas  
Autor  
Fernando Alonso Ojeda Castro  
ISBN  
978-958-8537-87-0  
Bogotá, Colombia  
Primera edición - 2014  
Diseño y Diagramación  
Ivonne Carolina Cardozo Pachón  
Departamento de Publicaciones y Comunicación Gráfica de la UPC  
Ilustración y fotografías Portada  
Fondo roñoso de manchas verdes, tomado de: Freepik.com  
Mancha de acuarela color ocre, tomado de: Freepik.com  
Concepto Portada  
UB City Bangalore

La obra literaria publicada expresa exclusivamente la opinión de sus respectivos autores, de manera que no representan el pensamiento de la Universidad Piloto de Colombia. Cada uno de los autores, suscribió con la Universidad una autorización o contrato de cesión de derechos y una carta de originalidad sobre su aporte, por tanto, los autores asumen la responsabilidad sobre el contenido de esta publicación.

---

Ojeda Castro, Fernando Alonso, 1962-  
La evolución histórica del modelo de las firmas asiáticas [recurso electrónico] : Surcorea, Japón, República Popular China R.P.CH., portes históricos al management que presentan una nueva forma de hacer y apoyar empresas en el mundo / Fernando Alonso Ojeda Castro.—Bogotá : Universidad Piloto de Colombia, 2014.  
99 páginas : ilustraciones.—(Firmas asiáticas, 6)  
Incluye Bibliografía (páginas 91-94 )  
ISBN 978-958-8537-87-0  
1. Empresas-Historia-Asia  
CDD 658.0095

---

Con el ánimo de ampliar la visión del texto y sobre todo, complementar, de manera precisa, la información suministrada a través de cada uno de los diferentes tomos de la *Colección de las Firmas Asiáticas*, se facilita a sus lectores, las fuentes correspondientes a todos los datos o casos especiales que tienen que ver con ciudades, países, firmas, bolsas de valores, empresas de diferente índole y que aparecen representados, mediante mapas, filiales, sucursales, fotos recientes o pasadas, datos geopolíticos, entre otros.

---

# Contenido

## INTRODUCCIÓN

Página 12

## PREGUNTAS POR DESARROLLAR EN EL DOCUMENTO

Página 15

## PRIMERA PARTE

Página 17

Primera Fase

Página 18

## JAPÓN GÉNESIS Y AUTOAPRENDIZAJE, CLAVE DEL DESPEGUE DEL MODELO ASIÁTICO

Página 18

Segunda Fase

Página 18

## EL SUDESTE ASIÁTICO:

Firmas y política integral empresarial, una nueva forma de hacer las cosas

Página 18

Tercera Fase

Página 19

SURCOREA Y JAPÓN, PARTE INDIVISIBLE DEL MODELO EMPRESARIAL ASIÁTICO:  
dos grandes bajo diferentes realidades en la década de los 50s y 70s

Página 19

Cuarta Fase

Página 20

EL DESPERTAR DEL LEÓN ASIÁTICO: Cambios, propuestas y paradigmas que  
marcarán el capitalismo de finales del siglo XX y avances del siglo XXI

Página 20

Primer periodo

**Página 20**

Segundo periodo

**Página 20**

SEGUNDA PARTE

**Página 22**

Primera Fase

**Página 23**

JAPÓN GÉNESIS Y AUTOAPRENDIZAJE,  
CLAVE DEL DESPEGUE DEL MODELO ASIÁTICO

**Página 23**

Periodo de Despegue, cambio Político desarrollo de Modelos Europeos

**Página 23**

Cambios en la Empresa, Industria y Economía

**Página 25**

Banco Central del Japón

**Página 25**

Primera ola importante exportadora

**Página 25**

Gráfico 1. Despegue de las Firmas Asiáticas desde el modelo Japonés. LINEA DE  
TIEMPO 1.867-Segunda Guerra

**Página 27**

Segunda Fase

**Página 29**

SUDESTE ASIÁTICO, FIRMAS Y POLÍTICA INTEGRAL EMPRESARIAL, UNA NUEVA  
FORMA DE HACER LAS COSAS

**Página 29**

OCUPACIÓN DE E.U. A JAPÓN 1945-1952:  
un salto a la calidad y a un Modelo propio

**Página 29**

Creación de una nueva Constitución

**Página 30**

Establecimiento del Ministerio de Comercio  
Internacional e Industria. Funciones básicas

---

**Página 30**

Misión Shoup de 1950

---

**Página 31**

Plan Dodge

---

**Página 31**

El Proceso Deming

---

**Página 32**

Consejo de Presidentes de las Firms Resultantes Dominantes

---

**Página 32**

Ley de Racionalización de la Empresa

---

**Página 32**

Keiretsu Horizontal

---

**Página 33**

Keiretsu Vertical

---

**Página 33**

Relaciones cruzadas de Horizontales y Verticales

---

**Página 33**

Keiretsu Distribuidor

---

**Página 33**

Keiretsu-Clúster

---

**Página 33**

Gráfico 2. Evolución del Modelo Japonés 1945-1952.  
LINEA DE TIEMPO Ocupación de E.U.

---

**Página 34**

La Banca de Fomento

---

**Página 35**

Recurso Humano como clave para mantener el Know How adquirido

---

**Página 35**

Política Económica- Plan Dodge

---

**Página 35**



Ley de Capital Extranjero de 1950

---

**Página 35**

Ley de Racionalización de la Empresa

---

**Página 35**

Asociación para la Educación Industrial

---

**Página 36**

Tercera Fase

---

**Página 37**

COREA DEL SUR Y JAPÓN PARTE INDIVISIBLE DEL MODELO ASIÁTICO:  
dos grandes bajo diferentes realidades en la década de los 50s y 70s

---

**Página 37**

Consolidación y expansión del Modelo Japonés 1952-1973

---

**Página 37**

A nivel de los Trabajadores

---

**Página 38**

El Diagrama de Ishikawa

---

**Página 39**

Los Círculos de calidad

---

**Página 40**

El Poka Yoke

---

**Página 40**

El Just in Time

---

**Página 40**

Gráfico 3. Consolidación del Modelo y el management Japonés.  
LINEA DE TIEMPO Consolidación del Milagro Japonés 1952-1973

---

**Página 41**

SONY

---

**Página 43**

Innovación endógena de productos nuevos en el mercado

---

**Página 43**

Traslocalización de productos finales

---

**Página 43**

Panasonic

---

**Página 44**

Honda

**Página 45**

Liberalización de entrada y salida de capitales 1967-1973

**Página 47**

El Centro para la Productividad

**Página 48**

La Comisión de Ciencia y Tecnología

**Página 48**

Surcorea: réplica Asiática de la Industrialización y fundamentos de un  
Modelo empresarial basado en los Chaebols

**Página 49**

Despegue político y bases principales en sus antecedentes de Estado

**Página 49**

Tabla 1. Antecedentes y despegue de las Coreas.  
COREA DEL NORTE C.N. / COREA DEL SUR C.S.

**Página 50**

Sistema económico-empresarial, desde la división de las Coreas

**Página 51**

De 1962-1966

**Página 51**

Gráfico 4. Corea del Sur, fundamentos de un Modelo empresarial,  
desde los Chaebols

**Página 53**

De 1967-1971

**Página 54**

De 1972-1976

**Página 54**

De 1977-1981

**Página 55**

De 1982-1986

**Página 55**

LG

**Página 59**

Resultados antes de la Crisis Asiática

**Página 60**

Cuarta Fase

**Página 66**

EL DESPERTAR DEL LEÓN ASIÁTICO: cambios, propuestas y paradigmas que marcarán el capitalismo de finales del siglo XX y de todo el siglo XXI

**Página 66**

Reformas del Despertar de la China Continental del siglo XX: 1978-1993

**Página 67**

Primer Periodo

**Página 67**

Ira Etapa: la China Continental de la Propiedad privada 1978-1982

**Página 67**

Agricultura

**Página 67**

Industria

**Página 67**

Ciencia y Tecnología

**Página 68**

Segundo Periodo

**Página 70**

Construcción del Estado y de logística de la Fábrica del Mundo 1983-1993

**Página 70**

Bolsa de Valores de Shenzhen

**Página 72**

Bolsa de Valores de Shanghai

**Página 72**

Banco de la Construcción de China

**Página 73**

El Banco Industrial y Comercial de China

**Página 73**

Banco Agrícola de China

**Página 73**

Ajustes macroeconómicos

**Página 73**

## Zonas Económicas Especiales

---

**Página 75**

Gráfico 5. El Nuevo Modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales, con una cultura del mercado, el más grande del mundo. LINEA DE TIEMPO

---

**Página 76**

## CONCLUSIONES

---

**Página 80**

## BIBLIOGRAFÍA

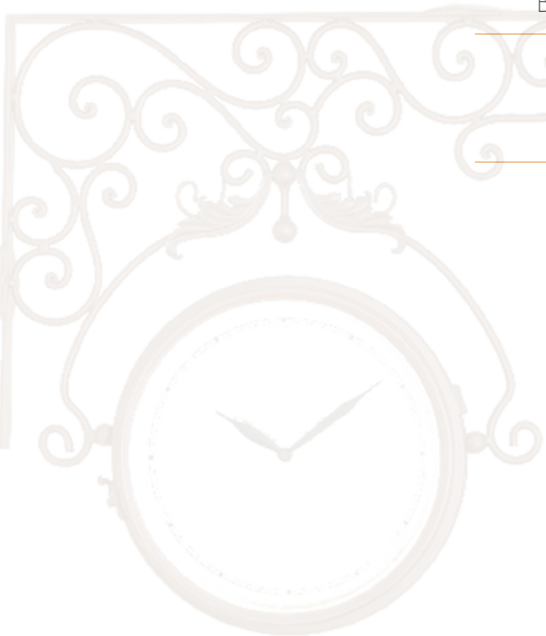
---

**Página 91**

## WEBGRAFIA

---

**Página 95**



---

## INTRODUCCIÓN

---

Los logros del continente asiático en materia empresarial, han sido el resultado de varios factores; sin embargo, ninguno tan inspirador como el 'caso japonés'. Pues fue precisamente tal país, el primero en introducir a Asia en la era industrial y, a las Firmas que con sus aportes contribuyeron a la industrialización del continente. Así, este documento, como parte de la *Colección de las Firmas Asiáticas*, busca hacer un recuento de la génesis del modelo empresarial propio de este continente con sus máximos exponentes.

Como todos los grandes, al salir de debacles naturales, políticas, militares, sociales vividas, Asia utilizó estos episodios, para la construcción de una versión propia y *sui generis* de hacer empresa, crear Firmas de 'la nada', generar los mejores puertos, ciudades que, bajo el concepto del trabajo incansable –como el de las hormigas–, estableció otra forma de hacer, entender, proyectar y construir industria.

Esta historia en sus eventos más sobresalientes son los que a continuación y bajo una línea de tiempo se expondrán al lector. La generación del documento, hará un análisis de tipo transversal y comparativo; lo que obligó al uso de muchos de los temas investigados, descritos de manera más minuciosa en varios

de sus episodios, a través de los libros de la *Colección de las Firmas Asiáticas*.

Así pues, el primer documento hará una génesis donde se determinará el mapa analítico, fase a fase de cada proceso de despegue de los tres países, sobre una línea de tiempo para cada modelo empresarial con su aporte más importante en materia de management y política pública complementaria.

Luego, en su segunda parte, el lector encontrará diagramas de línea de tiempo donde visualizará el desarrollo simultáneo de los modelos, cómo aparecieron cada uno y sus aportes individuales. Ello, con el fin de hacer ver como a medida que transcurrieron los modelos, desde la Revolución *Meiji* en el Japón feudalista, durante el año de 1867, despegó un modelo empresarial y de política pública complementaria diferente, que vale la pena analizar. Ya que bajo sus tres protagonistas y experiencias, no solamente realizaron aportes a la empresa y a los consumidores globales de hoy, sino a la teoría de la administración y de la economía occidental. Esta última que necesita por lo menos de alternativas o modelos que le planteen maneras diferentes de resolver, corregir, proyectar su empresa en el actual modelo de sociedad.

Se busca entonces, que el lector, haga este recorrido mental, paso a paso, de lo que la historia moderna y posmoderna le ha brindado a Asia; desde su cultura hacia el mundo y de occidente hacia la misma.

Por ello este modelo puede convertirse en una alternativa útil para el bien de la Humanidad, ya que con las últimas crisis no sólo financieras sino de valores, necesita otras alternativas, otro aire, otra manera de analizar y hacer las cosas: sin que ello implique renunciar a sus culturas originales, sino incorporando estas experiencias como un valor agregado, un referente sin igual, en la medida que si se aprovechan sus fortalezas y se adecuan sus alternativas a las nuestras.

Así, los datos suministrados en esta obra con su colección, corresponden a la recopilación de ocho libros, son ellos:

- La educación en la República China, Surcorea y de Japón: parte indivisible del modelo exclusivo asiático de hoy.
- El nuevo milagro asiático, del destrozamiento total y el Estado fallido al último modelo de éxito empresarial asiático: Hanoi y Vietnam, tantas firmas como nuevas enseñanzas.
- Bangalore, el Silicon Valley de la India: una ciudad que logra potenciar sus posibilidades competitivas y comparativas históricas al nivel de las grandes del mundo.
- La crisis asiática: génesis y aprendizaje de una recuperación, antesala de las firmas globales del futuro.
- La evolución histórica del modelo de las firmas asiáticas: Surcorea, Japón, República

Popular China (R.P.Ch.), aportes históricos al management que presentan una nueva forma de hacer y apoyar empresa en el mundo.

- El modelo empresarial de la China del siglo XXI: producto de las megaescalas de producción y la disciplina del 'León Asiático'.
- Despeque de las grandes marcas y estrategias japonesas: aportes a una manera de hacer los negocios y construir empresas para toda la vida.
- Chongqing, la ciudad más grande del mundo: punto de convergencia entre el modelo posmodernista de empresa China del Sur y el de desarrollo descentralizado de la China continental del Norte.

En lo sucesivo, esta obra entrega al lector además, cerca de 800 notas que contienen más de 200 referencias sobre información de la cultura asiática; también, cerca de 200, sobre temas disciplinares relacionados con el management global y asiático, economía y política pública aplicada. Más de 300 obras bibliográficas y alrededor de 300 páginas oficiales de consulta en la red. Ello complementa el objetivo de brindar no solamente una obra centrada en los modelos empresariales de los 'Tigres Asiáticos' de primera y segunda generación, a lo que se le suman los modelos de Japón, la R.P.Ch. e India, sino ciertos datos que permitan acercarse de manera integral a este continente, su historia y cultura asociada a sus logros y evolución. Se trata de un aporte en aras de contribuir con un paradigma diferente para aplicar en el resto del mundo.

---

PREGUNTAS POR DESARROLLAR EN EL DOCUMENTO

---



¿Cuál fue la génesis y evolución del Modelo de Firmas Asiáticas a partir de los casos 'jalonadores de Japón', Surcorea y la R.P.Ch.?

¿Los aportes de Japón lo convierten en la base del despegue industrial de Asia?

¿Qué aportó este modelo en temas de calidad, innovación, política pública asociada y marcas globales?

¿Por qué sobresale el Modelo Surcoreano en materia de planeación, independencia financiera basada en el ahorro interno, capital humano altamente especializado y conglomerados o Chaebols de corte de mercados globales, como Samsung, Kia y Hyundai?

¿Por qué el Modelo de la R.P.Ch., cambió las tendencias comerciales del mundo, el orden mundial, el bienestar de los pueblos con monedas y los Estados débiles y la manera de hacer política pública?

¿Qué tienen en común estos modelos?  
¿En qué difieren los mismos?

¿En qué han aportado al mundo en materia del Management, política pública asociada y manejo de excedentes?

¿Por qué estos modelos, han desarrollado clústers, donde la academia es indivisible para la empresa y estructura sus estudios, a la misma velocidad que las Firmas que conviven y convergen a diario a través de centros propios universitarios con sus propios laboratorios de investigación e innovación?

¿Por qué hoy día, para el mundo son una alternativa para hacer, planear y estructurar ciudades, universidades, Firmas o empresas, políticas públicas, manejo de los excedentes e innovación, qué se deben contemplar?

Luego, para entender el proceso analítico que viene a continuación, se realiza un resumen fase a fase, cuyo objetivo básico, es ofrecerle al lector un documento que le de luces frente a cómo se desarrollaron los tres modelos base del Milagro Asiático de hoy y qué aportaron desde ese despegue al Management mundial con una estrategia llevada a cabo de la mano por cada uno de los Estados.

---

## PRIMERA PARTE

---

Las etapas por estudiar y que se presentan a continuación son

### Primera Fase:

#### JAPÓN, SU GÉNESIS, Y AUTOAPRENDIZAJE: CLAVE DEL DESPEGUE DEL MODELO ASIÁTICO

Dicho despegue se puede observar en la línea de tiempo que se encuentra en el *Gráfico 1*: “Despegue Industrial y empresarial de las Firmas Asiáticas, desde el modelo japonés”. Aquí el lector, abordará el ‘despegue’ de Japón, visto como el primer país asiático que entra en la era de la industrialización – tras más de dos siglos de feudalismo total y, con el proceso que aborda hasta la Segunda Guerra Mundial.

Esta historia, base del Modelo de las Firmas Asiáticas, bajo su forma de hacer empresa, parte de una primera fase, donde los *Zaibatsu* y el Estado establecen en la era *Meiji*, una alianza que los consolida, permite la creación de los primeros monopolios, impulsa a Japón a la era industrial y la convierte, además, en una potencia con innovación propia en lo militar, con bases para crear las primeras marcas globales; escenario propio de este país y sus Firmas luego del conflicto global de la Primera Guerra Mundial.

### Segunda Fase:

#### EL SUDESTE ASIÁTICO: FIRMAS Y POLÍTICA INTEGRAL EMPRESARIAL, UNA NUEVA FORMA DE HACER LAS COSAS

El paso por seguir, en esta génesis del modelo asiático empresarial, muestra el aporte de cada país al proceso de creación de Firmas en Asia; también resalta y analiza episodios y efectos de esta segunda fase de despegue, que se encuentra desde el subtítulo: “El sudeste asiático, Firmas y política integral empresarial, una nueva forma de hacer las cosas”.

El mismo punto se observa en la línea de tiempo que contiene el *Gráfico 2*: “Evolución del Modelo Japonés 1945-1952”. A partir de esta fase, se observa una estructura que dibuja una línea de tiempo que busca desarrollar cada uno de los avances que en materia empresarial y de política pública, establecieron un hito en la estructura mundial desde entonces. El periodo comprendido entre 1945-1952, cuando Estados Unidos toma a Japón bajo su tutela, sentó las bases de una producción empresarial en el ‘País del Sol Naciente’, basada en la calidad indivisible, la innovación y el misticismo japonés.

Además, denota una cultura que perdona a ultranza luego de recibir meses atrás dos

bombas atómicas por parte de EE.UU., su ver-  
dugo, que ahora es su guía y que enruta al  
país, en la producción bajo parámetros de alta  
calidad, en sectores de alto valor agregado.

Producto de esta convivencia forzada, se  
genera una gran sinergia entre los EE.UU. y  
los empresarios japoneses, que desemboca,  
al inicio de la década de los años 60, en  
la consolidación de lo que más tarde se lla-  
maría como el 'Milagro Asiático', haciendo  
referencia al despegue de los *Keiretsus* japo-  
neses como SONY, *Panasonic*, *Mitsubishi*,  
etc., Firmas de enfoque y gerencia global.

### Tercera Fase:

## SURCOREA Y JAPÓN, PARTE INDIVISIBLE DEL MODELO EMPRESARIAL ASIÁTICO: DOS GRANDES BAJO DIFERENTES REALI- DADES EN LAS DÉCADAS DE LOS AÑOS 50 Y 70

Después del exitoso despegue del Mode-  
lo de Firmas Asiáticas en cabeza de Japón,  
irrumpe con su propio modelo retomando  
enseñanzas del 'País del Sol Naciente', Sur-  
corea. Ello bajo el subtítulo: "Corea del Sur  
y Japón parte Indivisible del modelo empre-  
sarial Asiático: Dos grandes bajo diferentes  
realidades en la década de los 50 y 70".

Desde el mismo, se explica y desarrollan  
los grandes eventos de este período a través  
del *Gráfico 3*: "Consolidación de Modelo Ja-  
ponés". Con este, se muestra el paso a paso,  
que logra para entonces consolidar las marcas  
globales japonesas, la creación de sus clústers,  
estableciendo una base para los modelos por  
seguir, donde industria y academia convergen  
de manera indivisible y fortalecen las habilida-  
des tempranas de investigación y desarrollo  
(I+D) de sus trabajadores y simultáneamente de

sus estudiantes que practican y estudian en el  
mismo espacio.

Luego, se continua con el Modelo Surco-  
reano bajo el subtítulo: "Corea del Sur: réplica  
Asiática de la industrialización y fundamentos  
de un modelo basado en los Chaebols".

Desde el mismo, se observa la división de  
las Coreas en 1945 hasta su consolidación  
como Estados Independientes en el año de  
1948. Información complementada con la  
*Tabla 1*: "Antecedentes y despegue de las  
Coreas". Con la ayuda de este, se establece  
un desarrollo político y económico de ambos  
modelos a partir de la división entre el Norte  
y el Sur, que termina en el establecimiento de  
dos países diferentes.

Más adelante se encontrará en la línea de  
tiempo con sus aportes y respectivas diferen-  
cias, el subtítulo: "Corea del Sur, funda-  
mentos de un modelo desde los Chaebols".  
Con este, el lector encontrará en dichos cua-  
dros cómo desde un principio se sentó la línea  
divisoria ideológicamente y por ende, entre  
modelos de Norcorea y Surcorea.

A partir de este, se explicarán los principios  
básicos centrados en los caminos escogidos en  
materia de Estado, política públicos y empresari-  
simo. Luego, se complementarán los datos con  
el subtítulo: "Con Corea del Sur, fundamentos  
de un modelo desde los Chaebols".

Desde este, encontrará el lector los pla-  
nes Quinquenales y las bases del inicio y  
consolidación de los Chaebols o conglome-  
rados Surcoreanos, como Kia, LG, *Samsung*,  
*Hyundai*, etc. Tema complementado y visuali-  
zado en sus etapas y estrategias definitivas  
en el *Gráfico 4*: "Corea del Sur, fundamentos  
de un modelo desde los Chaebols".

Vale resaltar que una vez más, la visión de largo plazo del país para el caso de Corea y sus planes Quinquenales, pone de manifiesto su proyección por encima de partidos políticos o algún otro interés coyuntural, que no se integrará en el enfoque de largo plazo del país.

#### Cuarta fase:

### EL DESPERTAR DEL LEÓN ASIÁTICO: CAMBIOS, PROPUESTAS Y PARADIGMAS QUE MARCARÁN EL CAPITALISMO DE FINALES DEL SIGLO XX Y AVANCES DEL SIGLO XXI

Finalmente, se presenta al lector, el aporte del último gran Modelo de Firmas Asiáticas, el de la R.P.Ch. que no sólo crea un megamercado interno al estilo socialista Chino, sino que desde su entrada al ámbito internacional, se reestructuran los flujos comerciales mundiales y el mapa geopolítico mundial.

Este aporte que de manera histórica presenta el Modelo 'Made in China', parte desde el título: "El despertar del León Asiático: Cambios, propuestas y paradigmas que marcarán el capitalismo de finales del siglo XX y de todo el siglo XXI"

Con este ítem se da a conocer, cómo los cambios en este país tienen y marcan cada etapa del Partido Comunista, con reformas que van desde lo político, hasta eminentemente lo cultural. Donde lo primero tiene que ver con leyes y reformas institucionales y, lo segundo, con frases de envergadura nacional.

La aparición de este nuevo concepto, se visualiza a través del Gráfico 5: "El Nuevo Modelo de la R.P.Ch: un híbrido y una cultura del mercado Made in China"; con un paso a

paso, desde lo básico del periodo de Mao Tse Tung, hasta las bases de lo que convertiría a este modelo en la 'Fábrica del Mundo'.

Esta fase de despegue, cuenta con dos periodos y se explican desde el subtítulo llamado: "Reformas del despertar de la China Continental del siglo XX, 1978-1993":

- El primer periodo, se desarrolla desde el subtítulo: "Primera Etapa: la China Continental de la propiedad privada, 1978-1982". Gracias a este, el lector verá como esta estrategia cuenta desde el principio con sus propios matices. Se escogen cuatro sectores jalonadores a donde llegarán reformas y recursos: Industria, Ciencia y Tecnología, Agrario y el Ejército. Los dos últimos, bajo la historia milenaria, tradicional y arraigada. Se complementa este periodo, con una política explícita demográfica.
- El segundo periodo, señalado por este documento con el subtítulo: "Segunda Etapa: construcción del Estado y de la logística de la 'Fábrica del Mundo', 1983-1993", demuestra, como de manera gradual, esta sociedad tan extensa en historia como en territorio, decididamente fija las bases que la convertirá en la década de los años noventa en la 'Fábrica del Mundo'; y, finalizando la primera década del Milenio, en la segunda economía global, después de EE.UU., superando así, las tradicionales súper potencias mundiales de la segunda mitad del siglo XX: Japón y Alemania.
- Para tal propósito, se construye una sociedad igualmente regulada hacia afuera, con un mercado de capitales bancario y no-bancario naciente, fortalecido por el aparato empresarial emergente y que desde entonces va a cubrir un megamercado interno de más de 1.200 millones

de habitantes para la época, más el establecimiento e institucionalización de las Zonas Económicas Especiales como brazos abiertos, donde se reciben en este sentido, las experiencias triunfantes japonesas y surcoreanas.

Sin perder la intención académica, de no convertir a los pies de página en simples y recortadas mini anécdotas una vez más el lector encontrará que los mismos, a manera de NOTAS, se han utilizado de forma extensa algunas veces para ampliar conceptos de administración (management), economía, cultura general, o simplemente para informar de bases de datos propios, actualizados, creíbles, informados sobre el tema asiático, de eventos o temas que a diario se discuten en la empresa, en conversaciones de negocios o en espacios virtuales o físicos de aulas de clase; o finalmente, para evitar que el lector, no se quede con las dudas que implica abordar un tema o término, sin saber en realidad de qué se habla o, a qué hace referencia exactamente.

Se espera con este documento, parte integral de la colección dedicada a las *Firmas Asiáticas*, demostrar, que sí existe un modelo empresarial y de política pública, 'Made in Asia', alternativo, con sus propios elementos estructurales, lógicas y puede ser optativo

para aplicar y acondicionar en las empresas de otros continentes; es un modelo con visos diferentes y que con el tiempo han demostrado ser una opción al modelo occidental empresarial y de política pública.

Por otro lado, que ha integrado y en su génesis desde el modelo japonés, que tomó y adecuó el concepto de calidad propio de los académicos y empresarios de EE.UU., el cual establece estrategias, tácticas, comerciales, gerenciales, de inversión propias; y, que con sus errores y fortalezas, plantea una alternativa al mundo occidental, africano y del propio Golfo Pérsico, que a futuro deseen ver elementos de gerencia con una gestión de Estado diferente y que cómo los japoneses lo hicieron en su momento, se puedan adaptar a la coyuntura, necesidades e Instituciones de un país o grupo de países.

Se da entonces, comienzo a este documento y si se desea, a una alternativa más de ideas y fórmulas, que sin ser infalibles, no encuadran en el *statu quo*, por demás perenne de algunos modelos de sociedad y empresa. Que intentan o volver al comunismo centralmente ineficiente de una tecnocracia anquilosada y ciega frente a ejemplos históricos evidentes o al mercado incontrolable e incondicionalmente cruel, a la hora de repartir, bajo el único límite: 'el dios ganancia'.

---

## SEGUNDA PARTE

---

### Primera Fase:

## JAPÓN, SU GÉNESIS Y AUTOAPRENDIZAJE: CLAVE DEL DESPEGUE DEL MODELO ASIÁTICO

### Periodo de despegue, cambio político y desarrollo de modelos europeos

El despegue del *Modelo Japonés*, parte de su *Revolución Meiji*, desde donde se establece el Estado que bajo un modelo jerárquico en cabeza del Emperador, determina un híbrido que toma la estructura del Estado institucional y militarmente desde la Europa prusiana, mundialmente conocida, y desde los modelos Inglés y Galo. Se visitan y conocen los que por entonces son el ejemplo a nivel mundial como de los mejores en diferentes tareas. Así, el concepto de empresa, industria y educación se entenderá desde el referente de los Estados Unidos, resultante de la Guerra Civil, complementado con más elementos de tipo técnico de negocios e ingenierías, provenientes del modelo inglés y alemán.

Surge además, un modelo empresarial encabezado por los Conglomerados o *Zaibatsus*, desde el mismo Japón de comienzos de la Revolución Industrial nipona; empresas de origen familiar que buscan desde los siglos XVI y XVII, consolidar alianzas con el Estado imperial. Las Firmas en esta estructura, asumen la forma de *holdings verticales*, que con estructuras hacia adelante, les permita bajo la tutela del *Estado Imperial*, adquirir proveedores en regiones aisladas.

El *Estado Imperial*, asume desde entonces la formación del recurso humano dentro y fuera del país, la búsqueda y cubri-

miento de recursos financieros en periodos de expansión de los *Zaibatsus*, un ambiente del favorecimiento fiscal a estas formas corporativas y a, consolidar alianzas con estas Firmas, que dieron la base y *Know How* en temas como el militar, minero, financiero y el de expansión hacia afuera del país, por la vía de la primera gran ola de exportaciones.

El proceso desde el punto de vista institucional y gerencial, aportó en el Periodo *Meiji* (que significaba: como el *Culto a la Regla*, 1867-1912), el fin de la *Era Edo* y hasta la Segunda Guerra Mundial, los siguientes elementos en el ámbito institucional y que se encuentran resumidos en el *Gráfico 1*, denominado: "Despegue de las Firmas Asiáticas desde el modelo Japonés":

- Fin del Feudalismo Japonés, que llevaba 265 años como sistema político social, denominado como *Shogunato Tokugawa* o *Era Edo*.
- El *Bakafu* o Gobierno de corte militar en cabeza del *Shogun* en el año 1192, hasta la *Reforma Meiji* de 1867, una vez este se ha finalizado delega sus funciones en cabeza del Emperador.
- Se suprimen los privilegios de clase; se anula el *Shogunato*.
- Es un cambio institucional y de Estado desde arriba, con la restauración del Régimen Imperial, se traspasa el poder del Estado desde el *Shogun*, al Emperador.
- Se crea el *Ministerio del Interior* (1873), desde donde se nombran los gobernadores.

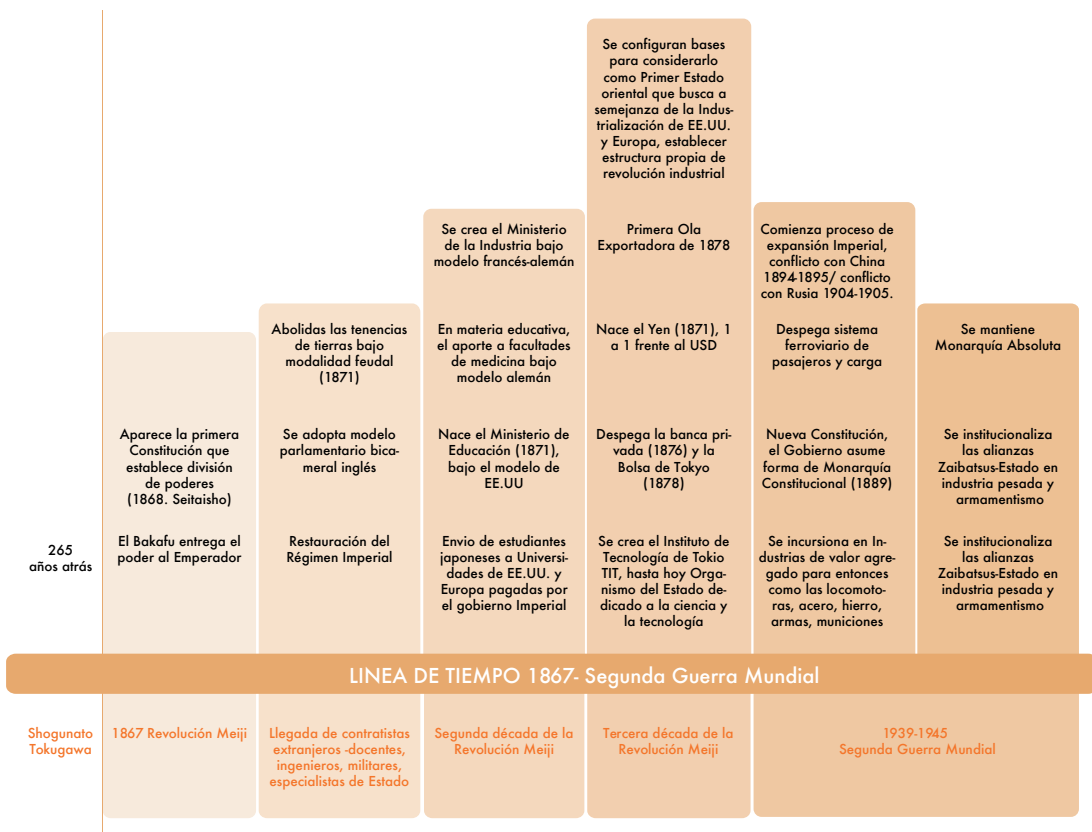


- Se dan las primeras visitas oficiales de carácter internacional, al 'País del Sol Naciente'. En 1860 arriba el Embajador de Prusia. Los contactos se retoman al devolver las visitas, que propician la consulta de los modelos militares, institucionales y educativos.
- Hay que fijarse, que es una tradición desde entonces -del modelo Japonés-, el consultar siempre los mejores paradigmas en el mundo sobre ámbitos como el administrativo, legal, financiero, educativo, comercial, entre otros. Así mismo, su adaptación a las necesidades en función del propio modelo Japonés. Esta metodología, luego se adoptará en el resto de modelos y 'tigres de primera y segunda generación', desde los años 70 en Surcorea, hasta la primera década del milenio en Vietnam, el llamado: *último Milagro asiático*.
- El nuevo gobierno del periodo *Meiji*, respeta los Acuerdos adquiridos con países extranjeros y que estén vigentes, de conformidad a lo que en tal sentido determina el derecho Internacional.
- Se crea el ejército Imperial bajo principios nacionalistas (1877).
- Bajo la nueva Constitución, el Imperio pasa a una forma de gobierno de monarquía constitucional tipo europeo, con un Congreso bicameral (1889).
- Se dan ciertos pasos para alcanzar un acercamiento con la cultura occidental, como la implementación del Calendario Gregoriano.
- Se toman algunos países como referentes para traer especialistas y construir el nuevo Estado.
- En materia educativa, los referentes para campos de estudio como la medicina y el derecho y las ingenierías estuvieron a cargo respectivamente, por la escuela alemana, francesa y británica.
- Se crea el *Ministerio de Educación* (1871) y se establece un sistema educativo basado en el modelo Americano. (1)
- Nace la Universidad de Tokyo (1877).
- El Estado patrocina el estudio de personas en universidades de Europa y Estados Unidos. La misión más importante de esta naturaleza fue la *Iwakura*, que inició en 1871. (2)
- Como producto de estos estudios, se crea el Instituto de Tecnología de Tokio (Tokyo Institute of Technology TIT, 1901), en su momento (1881) y *El Colegio Vocacional de Tokyo*. Desde entonces, el organismo público dedicado a la Ciencia y la Tecnología. (3) Es en este, donde se forman ingenieros de alto nivel que pasan a trabajar para el gobierno a través del Ministerio de Industria. Este proceso fue la base para la transferencia y adaptación de la tecnología. Así, se importaba toda la maquinaria y equipo, luego se adaptaba, mejoraba y fabricaba en el Imperio. (4)
- Estructura parlamentaria se basa en el modelo británico. Por su parte, el gabinete ministerial bajo la forma Prusiana (1885).

- En materia militar, se armó el ejército imperial bajo el modelo y expertos de Prusia y Francia. La Ingeniería naval se concibe bajo el concepto británico.
  - Se establecen las líneas del ferrocarril que fue nacionalizado en 1896; también se implementa el uso del telégrafo y los correos -ambos pertenecientes a monopolios estatales-, y, se construyen las primeras obras públicas bajo el modelo británico.
  - La reforma legal, penal, con el referente desde Francia.
- Cambios en la Empresa, Industria y Economía**
- Quedan prohibidos los dominios de tierras de tipo feudal (1871). Nacen las Prefecturas Territoriales.
  - Se crea el Yen como unidad monetaria (1871), con un tipo de cambio 1 a 1 con relación al dólar americano, lo que favorece la compra de maquinaria industrial americana.
  - Desde 1873, es abolido el sistema fiscal de cobro colectivo y en especie, por uno individual.
  - Con capital del Estado y mano de obra nacional recién llegada de cursar estudios en Estados Unidos, o extranjera proveniente de Europa y el viejo continente, despegan en la década de los años 70, las industrias asociadas a los textiles -con la seda y algodón-, a la construcción como las cementeras, la del vidrio, el hierro y el acero (1896).
- Se incursiona en la industria de la construcción de locomotoras (1893) y de las bicicletas (1899), para cubrir la locomoción de manera autónoma de personas y carga.
  - El *Know How* de los negocios, inicia bajo el referente británico.
  - Surge la banca privada en 1876 y la Bolsa de Tokyo, que ayuda fundamentalmente, al despegue ferroviario y la venta de bonos públicos en 1878.
  - Nace el *Banco Central de Japón* (1882). Con el objetivo principal de convertirse en emisor y centro de la política monetaria, desde 1897.
  - En la década de los años 90 del siglo XIX, nace la Banca de Fomento bajo una planeación industrial estatal. Los primeros proyectos, se centran en las industrias pesadas, la agricultura y servicios como el transporte y la electricidad.
  - Entre 1878-1882 y el periodo comprendido entre la Primera Guerra Mundial (1913-1917), se da la *primera ola importante exportadora*, donde el valor de sus exportaciones se multiplicó alrededor de 30 veces. Se construyen durante este periodo, los primeros puertos como soporte de este naciente modelo hacia afuera. (5)
  - Bajo referente de los modelos inglés, francés y alemán principalmente, se crea el Ministerio de la Industria en 1870.

- Se apoyan los subsectores de producción de armas y municiones, entre la I y II Guerra Mundial.
- La Industria militar se basa en alianzas estratégicas entre grandes Firmas de carácter familiar (*Zaibatsus*) y el Imperio Japonés.
- Despegan otras industrias: la pesada y la minera.
- Comienza un proceso expansionista-militarista, que lleva al país a conflictos entre la Rusia Zarista y la China Imperial.
- En su participación en conflictos contra China 1894-1895 y contra Rusia 1904-1905, se desarrolla y consolida como industrias líderes en los años por seguir: la de transporte masivo, la banca internacional-regional y la industria pesada en cabeza de subsectores como el del acero, hierro, armas, barcos y armas, institucionalizando hasta la Segunda Guerra Mundial, las alianzas entre empresas familiares (*Zaibatsus*) y el Estado. (6)
- Este despegue especializado de su industria, desemboca en su participación durante la primera guerra de corte mundial.
- Desde entonces, los *Zaibatsu* o conglomerados familiares, se especializaron por industrias; también, conglomerados horizontales y verticales, con integraciones hacia adelante, que buscaban hacerse a los distribuidores locales regionales. Por ejemplo, *Mitsubishi* (Familia *Iwasaki*, construcción naval, seguros, banca, minería, empresa comercial 1917-1920); *Sumitomo* (maquinaria, silvicultura, banca, bodegaje, cobre, plata y carbón) (7) y *Mitsui* (*Mitsui Bank* primer banco privado en 1876, productos químicos, minería, cortinas). (8)
- Antes de la Segunda Guerra Mundial, los *Zaibatsu*, hacia el año de 1937, controlaban el 12% del capital de las empresas de Japón, que al final del Conflicto, llegaba a un 23%.
- Se institucionalizó desde 1937, hasta terminada la Segunda Guerra Mundial, que la parte patrimonial de los *Zaibatsu*, se aseguraba por compra cruzada de acciones entre casas madre y filiales. (9)
- Japón se concibe como el primer Estado oriental, que busca establecer las bases de propia revolución -100 años después del *Take off* inglés-, a semejanza con la industrialización de EE.UU. y Europa,

Gráfico 1. Despegue de las Firms Asiáticas desde el Modelo Japonés



Fuente: El autor Fernando Ojeda con base en datos recopilados de los documentos emanados de la Colección de las *Firms Asiáticas*.



1) Amano, Ikuo (1979). "Continuity and change in the structure of Japanese higher education". In William K. Cummings et al. (eds.), *Changes in the Japanese universities: A comparative perspective*. New York, Praeger Publishers: pp. 12-13.

2) Nota del Autor: este nombre se adjudicó gracias al jefe de la misma *Iwakura Tomomi*, que además recibió el cargo por aparte del Imperio Japonés de embajador extraordinario y plenipotenciario. El enfoque de esta expedición nipona, se centraba en actualizarse frente a temas como el educativo, cultural, tecnológico, militar, económico, negocios, empresas, y social.

En segundo lugar, buscaba la renegociación directa de lo que se llamó como *Tratados Desiguales*, para Japón, principalmente, los firmados durante el *Shogunato Tokugawa*, de los cuales se comenta en el documento de la Colección dedicado al modelo de la R.P.Ch.

De la misma, hacían parte 48 personas en condición de académicos y administradores públicos, además de 60 estudiantes. Los lugares visitados durante dos años, fueron en EE.UU., las ciudades de *San Francisco*, la capital *Washington*. Además el U.K., Rusia, Alemania, Francia, Prusia, Holanda, Bélgica, Suecia, Italia, Suiza y Austria. Se hicieron escalas en Ceilán (ver texto de la colección dedicado a la ciudad de Bangalore que complementa y da la a conocer la génesis de lo que fue el antiguo Ceilán), Egipto y en el propio sudeste asiático, Singapur, H.K., Shanghai y Saigón.

Cabe señalar que este proceso reafirma que el Japón ha tenido en su desarrollo moderno de Estado, de siempre trabajar y aprender de los mejores en el mundo, del tema que se trate, para luego analizarlo mejorarlo y adaptarlo a las necesidades reales del país. Beasley, W.G. (1972). *The Meiji Restoration*. Universidad de Stanford, Stanford University Press.

3) Tokyo Institute of Technology. Página Oficial Tokyo Institute of Technology. Recuperado de: [www.titech.ac.jp/english/](http://www.titech.ac.jp/english/)

4) Withney J. (1978). "El Imperio Japonés". Ed. Siglo XXI, Capítulo 17: Madrid, España.

5) Arte Historia. *Modernización de Japón*. Página Oficial de Arte Historia. Recuperado de: [www.artehistoria.jcyl.es/historia/contextos/3087.htm](http://www.artehistoria.jcyl.es/historia/contextos/3087.htm)

6) Nakamura, J. (1966). "Agricultural Production and the Economic Development of Japan, 1873-1922". Princeton University Press.

7) Sumitomo Group Public Affairs Committee. *A Business Spirit Still Alive and Well After 400 Years*. Website Oficial de Sumitomo Group Public Affairs Committee. Recuperado de: [http://www.sumitomo.gr.jp/english/history/s\\_history/business\\_sp02.html](http://www.sumitomo.gr.jp/english/history/s_history/business_sp02.html)

8) Odagiri, H. (1996). *Technology and Industrial Development in Japan*. Oxford University Press: pp. 72-73.

9) Hsü, Immanuel C. (1999). *The Rise of Modern China*. 6a ed., Oxford University Press: Oxford. U.K

## Segunda Fase:

### SUDESTE ASIÁTICO, FIRMAS Y POLÍTICA INTEGRAL EMPRESARIAL: UNA NUEVA FORMA DE HACER LAS COSAS

En esta segunda fase, se observa a un Japón que como el Ave fénix –que al salir de una de las peores y más duras guerras mundiales–, reforma su aparato empresarial, para hacer de su nuevo espacio de paz, el propicio para desmontar sus conglomerados aliados, que fueron temibles en la época de guerra del Estado imperial.

Fue así, entonces, como entró en la era de la innovación y la calidad. e implementó una estrategia integral clara, lo que fue útil para que comienzos de los años 60, se considerada como el *'Milagro Asiático'*, tal como se comenta en el documento que en esta colección se le dedica al capítulo de Japón.

Desde este periodo, se analizan los aportes estratégicos-tácticos empresariales, que dieron lugar a fenómenos de consumo global como *el Walkman o el Betamax de SONY*, contribuyendo además, con una nueva manera de hacer las cosas, donde la excelencia y estrategias globales de mercadeo y generación propia de canales de distribución, se integraron, junto a un Estado innovador, motivador, constructor, base e impulsador continuo del conocimiento y de las políticas de calidad hasta hoy vigentes, ya en el mundo entero.

De este aparte, los elementos primordiales se ubican en el *Gráfico 2: "Evolución del Modelo Japonés 1945-1952"*. Al respecto, se pueden destacar los siguientes elementos:

### Ocupación de Estados Unidos en Japón (1945-1952): un salto a la calidad y a un modelo propio. (10)

La llegada de especialistas enviados por el gobierno de Estados Unidos, en materia de empresa y métodos cuantitativos aplicados al control y seguimiento de la calidad, no dejaron de lado, la visión Confuciana de buena parte de los habitantes japoneses; frente a su concepto de vida anti-individualista, centrada en lo colectivo, que mucho explica de su misticismo y respeto a las tradiciones.

Este periodo significó la creación de las verdaderas bases del Modelo Japonés, que inclusive, hoy en día aún trabajan marcas globales como: *SONY, Panasonic, Toshiba*, entre otras; que vieron en el recurso humano desde hace más de 70 años, la clave de la división global para los mercados que lograron estas *Firmas niponas* y más adelante, el posicionamiento de marcas mundiales

Para lograr este despegue, las sinergias entre el Gobierno de Japón y el de Estados Unidos se apoyaron en planes y programas, en cabeza de especialistas americanos y con el apoyo del Estado nipón, que, además, vio la oportunidad de crear una hoja de ruta con organismos capaces de establecer un norte a largo plazo; en virtud de su tecnología y contar con su propio sistema de empresa innovadora. El proceso en tal sentido, durante estos años, destaca los siguientes aportes, que se observan en el *Gráfico 2: "Evolución del Modelo Japonés 1945-1952"*:

- A través del *gobierno de transición*, en cabeza de Estados Unidos, se estableció un enfoque ubicando sectores que inmediatamente

arrastraran parte del desempleo y la mano obra inmigrante. Se crea, el *Plan de Producción Preferencial 1946-1948 (Keishan Seisa Koshiki)*. Los sectores involucrados, bajo este concepto, fueron el siderúrgico y carbonífero, que además recibieron las primeras ayudas de tipo financiero y logístico; el acero, que adicionalmente, contribuyó a la infraestructura carbonífera y por su parte, el carbón, a la fundición del mismo acero.

- **Creación de una nueva Constitución.** Llamada la '*Constitución de la Paz*', pues explícitamente rechaza a través de la Carta Magna, involucrarse en algún conflicto. Nace el 3 de mayo de 1947 y busca establecer las bases de un Japón democrático y de aceptación internacional. Crea la elección democrática de parlamento, fomenta la igualdad entre hombres y mujeres, en sus derechos primarios. Se abrió la posibilidad de tener las libertades de reuniones, expresión y asociación, con libertad de los cultos.

- **Establecimiento del Ministerio de Comercio Internacional e Industria** (*Ministry of International Trade and Industry*) MITI en el año de 1949, ver Gráfico 2.

Sus funciones básicas se centraron en:

- Fijar parámetros al Banco de Japón.
- Aportar créditos a manera de subsidios para las *Firmas*, que surgieron luego de la Segunda Guerra Mundial.
- Hacer las veces de garante, frente a operaciones riesgosas encaminadas al comercio de las *Firmas* en el ámbito nacional e internacional.

- Financiar directamente operaciones de exportación y subsectores apalancados en esta dirección.
- Fijar los parámetros de importación, particularmente equipo y maquinaria hacia subsectores llamados como 'industrias claves'. Es decir, las *Firmas* que desde el siglo XVI-XVII nacen con los primeros *Zaibatsus* y que históricamente han desarrollado ventajas comparativas-competitivas, creando un conocimiento técnico en el periodo *Meiji*, como la porcelana, textil, minero y/o con potencial investigativo como en la agroindustria los fertilizantes, etc.
- Contribuir al proceso de selección de *Firmas* competitivas y excluir las obsoletas.
- Determinar líneas de recursos para las *Firmas* y promover grupos de investigación y Desarrollo (I&D), asociados a tecnologías de alto valor agregado, de carácter endógeno.

Por primera vez se promovió por parte del Estado, incluyendo al MITI, un movimiento empresarial nacional, de apoyo a la producción, con metas año a año de productividad.

- Fijar parámetros de beneficio mutuo, a través de cooperación empresa-trabajadores y la distribución de los ingresos generados por estos logros en materia de productividad. (11)

Otras leyes encaminadas a la modernización del aparato productivo como: *La Ley Reguladora de las Relaciones Laborales, la Ley de Sindicatos*

y la *Ley Fundamental del Trabajo*, entre otras, que lograron:

- \* Posicionar a las Firmas en estándares internacionales de calidad y contabilidad.
- \* Focalización del gasto público, bajo una estrategia de 'Política Keynesiana selectiva', hacia las PYMES con ventajas comparativas-competitivas históricamente construidas y reconocidas por sus logros históricos, como en el caso de la porcelana.

En infraestructura, que se garantizaran los procesos de embarque-desembarque y movilidad interna de mercancía. Dentro de este mismo enfoque, durante tal etapa, los subsidios se enfilan hacia industrias que se relacionan con las anteriores y de nueva generación, sin dejar de lado las tradicionales que abastecen a manera de materias primas las empresas, con *commodities* como el acero, hierro, carbón y los fertilizantes.

- Desde la colaboración entre Gobiernos de EE.UU. y de Japón, ver *Gráfico 2*, se obtuvieron logros determinantes dentro de los cuales vale destacar, varios que aún están vigentes y aplicables con éxito en las empresas e Industrias del mundo:

- **Misión Shoup de 1950.** En cabeza del profesor de la Universidad de Columbia, *Carl S. Shoup* (1902-2000). Él mismo ayuda a buscar la metodología que logre simplificar el sistema tributario sobre Firms y personas de manera equitativa. Gracias a tal aporte del académico, se tiene en cuenta procesos sobre depreciación de capital y el comportamiento de las utilidades o pérdidas

de las Firms anualmente. Además, se logró eliminar la declaración de renta para el 80% de la población. (12)

- **Plan Dodge.** En 1949, dentro del grupo de especialistas americanos traídos al país nipón desde los Estados Unidos, estuvo el ex - banquero *Joseph M. Dodge* (1890-1964). Éste creó las bases de un ambiente macroeconómico y de credibilidad para los Keiretsu y para la demanda naciente del país del 'Sol Naciente'.
- Se estableció un control de los precios en cabeza de los salarios y se institucionalizó un seguimiento a los volúmenes de créditos; anticipándose a los efectos revaluacionistas por la entrada de la Inversión Extranjera Directa IED hacia Japón.
- Dada la estabilidad planteada, se eliminó el sistema múltiple de tipos de cambio, estableciendo un tipo fijo anclado, despegando con un valor de USD1 = ¥360, valor mantenido más de dos décadas hasta 1971.
- No debe olvidarse que esta estabilidad cambiaría, igualmente se ha impuesto en otros modelos asiáticos. Es decir, mantener un tipo de cambio fijo-anclado al USD durante periodos extensos, sobre todo en lapsos dedicados a ajustes profundos al modelo. Con esta estrategia, se logra obtener ventajas competitivas en las exportaciones y minimizar el efecto del incremento de los precios internos que acaben con la competitividad internacional de los productos exportados por incrementos de los costes de producción internos. (13)



- **El Proceso Deming.** Por iniciativa del propio organismo que agrupa los ingenieros y científicos del país nipón, *Union of Japanese Scientist and Engineers* JUSE, se invita al Señor *William Edwards Deming* (1900-1993) en el año de 1950 a Tokyo. Sus cursos van encaminados a formar a gestores de *Keiretsus* de alto y medio rango, ejecutivos de primer nivel y los ingenieros. El tema por tratar, *el PDCA o Ciclo de Deming*, causas de las variaciones, control de los Procesos con Cuadros de Control, *el Control Estadístico del Proceso* (SPC) y conceptos de calidad, base a futuro del management 'Made in Japan'. (14) Procesos como *el Círculo de Deming o círculo de Gabo o Espiral de Mejora Continua, bajo principios de Shewhart Walter* (15). Su acrónimo PDCA significa:

*Plan.* Se establecen objetivos y procesos para lograrlos.

*Do.* Hacer: Poner a funcionar los nuevos procesos, recomendado en pequeña escala.

*Check.* Verificar: Periódicamente y sistemáticamente recolectar datos, analizarlos y referenciarlos con respecto a objetivos y ver mejoras o reveses, tener documentos de resultados.

*Act.* Actuar: Al realizar *CHECK* se detectan errores, se debe realizar otro *PDCA* con mejoras programadas; si es un éxito, el proceso debe implementarse a gran escala y si son grandes e insuperables los errores, deben abandonarse las modificaciones del proceso. (16)

- Por su parte, las *Firmas Japonesas* se transformaron dejando de lado su convivencia indivisible con el Estado como proveedor

de la industria militar y de *commodities* del Imperio Japonés, en un ambiente de libre empresa y buscando la independencia de esta, destacándose los siguientes pasos por seguir:

- Consejo de Presidentes de las *Firmas Líderes-Dominantes*. Se establece como brazo consultor de las empresas y empresarios, llamado *Sacho-Kai* (*Mitsui, Sumitomo, Dai-Ichi, Sanwa, Fuyo, Mitsubishi*), ver Gráfico 2.
- Desde el organismo, se hacían recomendaciones acogidas directamente por los brazos financieros de los bancos, en materias de ayudas técnicas, desembolsos, rechazos de proyectos, etc. (17)
- Desde el mismo, además se establecen estrategias integradas para cruce de ejecutivos, portafolios comerciales por trabajar y préstamos.
- **Ley de Racionalización de la Empresa.** Surge en el año de 1952, con esta se establece la institucionalización de una política de Estado, encaminada a la modernización tecnológica e importaciones asociadas a este propósito, especialmente enfocadas hacia las industrias claves.
- En el periodo de despegue después de la *Segunda Guerra Mundial*, se busca calificar el recurso humano, desde los organismos que en tal sentido hayan nacido: los *Keiretsu* o *redes de Firmas*, dada la abolición de los *Zaibatsu*, a los cuales se le confiscaron sus acciones, para luego redistribuir su posesión, desde la creada con tal fin, la *Comisión de Liquidación de las Compañías Holding HCLC*.
- En 1952, Japón entra a las normas ISO.

- Dentro del proceso que da paso de los *Zaibatsu* a los *Keiretsu*, se ajustaron estrategias propias de la empresa nipona de antes de la *Segunda Guerra Mundial*.

Fue el caso de la Teoría del Vuelo del Ganso Salvaje de *Kaname Akamatsu* (*Ganco Keitai*). Japón se convierte líder de Asia a través de una estrategia de despegue que consiste en importar producto(s) del(os) cual(es) se piense copiar y mejorar la tecnología, luego se adapta(n) a la producción nacional, donde se debe proveer el mecanismo de traslado de *Know How*, de este producto logrado, de generación en generación o como en el caso, del *Keiretsu* de segundo nivel a otros *Keiretsus* de segundo, o de primer nivel. (18)

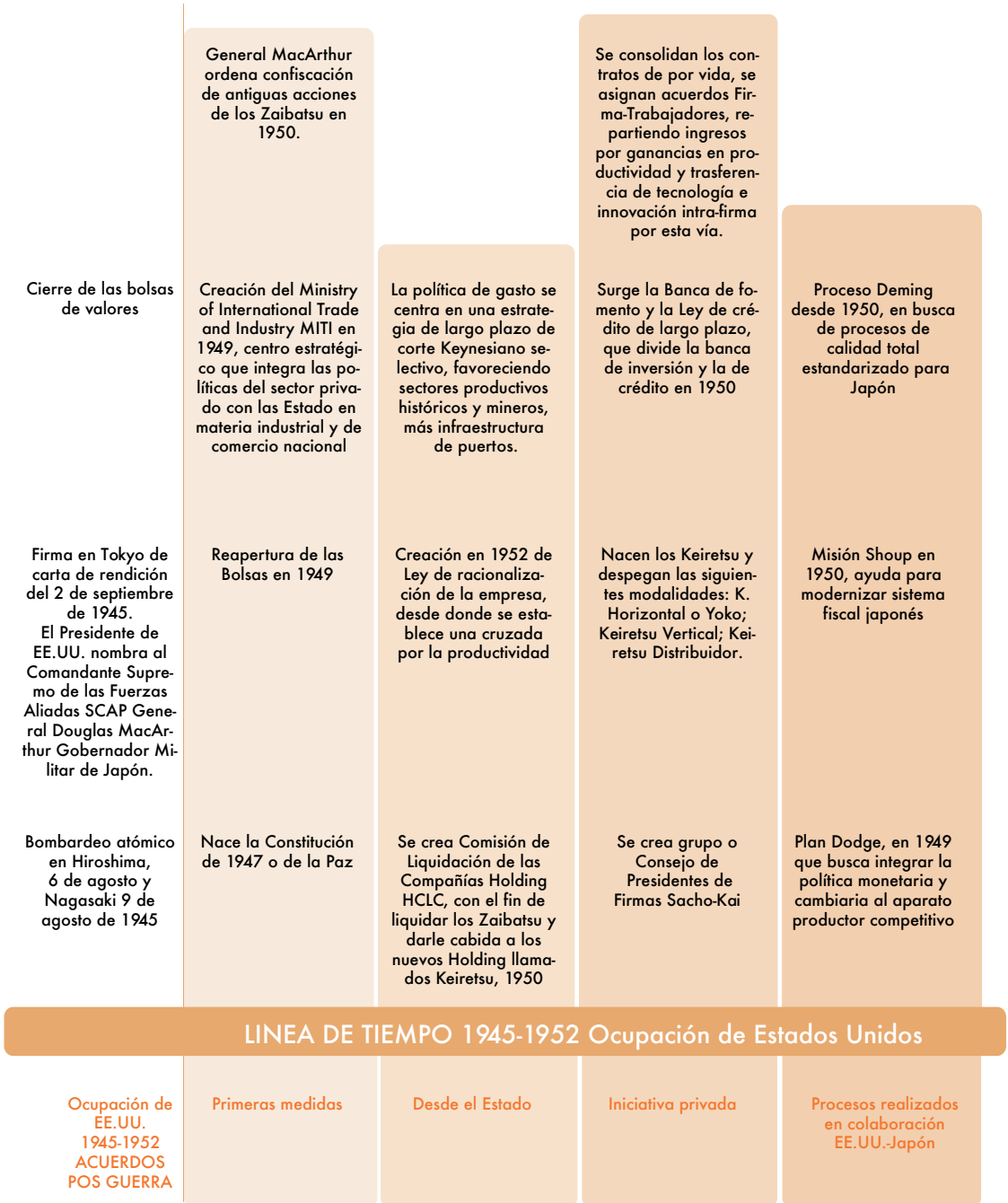
- Se establecieron desde entonces varias modalidades, ver *Gráfico 2*:

- *Keiretsu Horizontal*. También llamado *Yoko*, consiste en grandes redes oxigenadas por su brazo financiero propio, con Firms cuya razón social era diversa, ejemplo *Mitsui* (con *Mitsui Bank* primer banco privado 1876, más la fabricación de productos químicos, minería, cortinas).
- Se genera una cooperación continua entre industrias en cabeza del *Keiretsu*, gracias a la cual desde sus propios brazos financieros logran despegar subsectores de alto valor agregado como el de la electrónica y automotriz. (19)
- *Keiretsu Vertical*. También denominado como *Kyoryoku-kai*. Es una red de Firms, generada por una compra cruzada de acciones entre *Keiretsus*, pero dentro de una misma razón social

o si el caso, dentro de una misma industria. Se extendía en función de la adquisición directa de proveedores. A diferencia de los *Zaibatsu*, dada que la participación accionaria no supera el 50%, son Firms nacientes como proveedoras independientes y que buscan dejarse arrastrar por el peso de quienes le compran sus insumos. (20)

- *Relaciones cruzadas de horizontales y verticales*. Se busca repartir costos y riesgos entre los *Keiretsus*. La misma parte de la compra cruzada de acciones y préstamos desde sus brazos financieros. Igual se presenta el *Shukko* o transferencia de trabajadores, sobre todo a nivel, gerencial e ingenieros, desde Firms de mayor a menor nivel, garantizando en este intercambio, contratos de por vida. Ejemplo, el *Keiretsu Mitsui*, traslada directivos de sus Firms de segundo nivel, desde *Toshiba* a *Hitachi*. (21)
- *Keiretsu Distribuidor*. Centrado en facilitar directamente la venta al detal o retail, de grandes Firms productoras de carros, piezas, electrodomésticos, entre otros. Ejemplo de ello, las marcas *Toyota*, *Nissan*, *Honda*, etc.
- *Keiretsu-Clúster*. Ha sido el último de su generación. Nace hacia los años 80 del siglo pasado, a manera de Parques Tecnológicos o *Tecnoparques*, con espacios complementarios especializados, por zonas lúdicas, comerciales, vivienda temporal y permanente, transporte de carga masiva y pasajeros, particularmente a nivel ferroviario, proceso que se tocará más adelante en mayor detalle.

Gráfico 2. Evolución del Modelo Japonés 1945-1952



Fuente: El Autor Fernando Ojeda con base en datos, logrados en la construcción de la Colección de las *Firmas Asiáticas*.

En materia bancaria, se dieron alianzas a manera de fusiones y adquisiciones fortaleciéndola y consolidando las relaciones cruzadas, esta vez entre organismos de nivel superior de cada *Keiretsu* especializado, en el sector bancario. Los bancos cabeza de los *Keiretsu* dominantes, como el *Tokio-Mitsubishi*, el *Yasuda*, el *Sumitomo* y el *Teikoku* (producto de la fusión de los bancos *Dai-Ichi* y *Mitsui*), trabajan en proyectos de negocios cruzados con otros *Keiretsus*, siendo muestra de esta estrategia integral.

- **La Banca de Fomento.** Surge en 1950, de acuerdo a nichos y proyectos de tipo especializado como el Banco de Desarrollo de Japón (JDB), la *Corporación Financiera de la Pequeña y Mediana Empresa* y el *Banco Japonés de Exportaciones e Importaciones*. (22)

- A la retirada de EE.UU. de Japón, con la *Ley de Crédito de Largo Plazo*, se divide la banca de crédito frente a la de Inversión. Bajo un principio cultural de fidelidad se consolidaron relaciones estrechas y de largo plazo entre clientes *Keiretsus* de diferentes niveles y la banca, ver *Gráfico 2*.

- **Recurso Humano como la clave para mantener el Know How adquirido.** Se determina que para lograr este propósito, debía entre los *Keiretsus* rotarlo, bajo los errores y conocimientos propios adquiridos desde cada especialidad, desde cada empresa-industria, como medio preferencial para transferir el mismo conocimiento intra-Firma y extra-Firma, replicándolo y beneficiando a los clientes que surgían como clase emergente en Japón y el área más cercana del Asia (parte de la Teoría del *Ganso salvaje*).

- Con tal fin, se empiezan los contratos para trabajadores calificados de por vida, con

primas de antigüedad, a cualquier nivel de la Firma. Se establecen vínculos estrechos entre trabajadores-empresa, buscando repartir ingresos, producto de la mejora en la productividad.

- Política Económica, en concordancia con el *Plan Dodge*, se destaca en este sentido:

- Para convertir al tipo de cambio en una variable de apoyo al despegue de este modelo con vocación hacia afuera, se establece un control de cambios, que se ajuste a las necesidades en materia de deuda contraída a nivel internacional en USD, en materia de maquinaria, equipo, contratación de Recurso Humano, especialmente americano e insumos. (23)
- Simplificación y eficiencia del sistema tributario, retirando el 80% de declarantes, como parte de la estrategia establecida luego de la *Misión Shoup*.

De concordancia con el Estado y las redes de Firmas o *Keiretsu*:

- Creación de la **Ley del capital extranjero de 1950**. Fue el acto de ley que dirigió la aceptación y enrutamiento de la IED en Japón, promoviendo la movilización de la misma en el ámbito internacional, hacia sectores de valor agregado como el automotriz y la electrónica, desde donde se apuntaba al rechazo o la aceptación de Inversionistas.

- Se crea una meta nacional por la productividad y la modernización tecnológica industrial, desde **la Ley de Racionalización de la Empresa en 1952**.

- Se generan centros de estudios, que detectan las necesidades reales de las firmas,

cómo adaptarse al Sistema Internacional Contable; así mismo, estrategias de calidad continua, de lo cual Japón será desde entonces líder mundial, para adecuarlas a los planes y estructuras educativas con la creación de la **Asociación para la Educación Industrial**, promoviendo de paso, la investigación endógena en las nacientes PYMES o en los *Keiretsus* reestructurados, en el año de 1952.

- Se establecen prioridades en el gasto público, bajo una Política Keynesiana selectiva hacia industrias históricas y con las cuales se

contaba con un *Know How* histórico, como, carbón, acero y una de valor agregado, fertilizantes. Igualmente, se crearon los primeros puertos adaptados para embarque-desembarque, de personas y mercancía.

Este despegue del modelo asiático, se basa en el modelo japonés, para construir el resto de procesos y submodelos de empresa que despegan en los años por seguir, especialmente dese el sudeste asiático, dejando claro los conceptos estratégicos en materia de Firmas asiáticas y del papel del Estado, establecidos para aquél entonces, desde el país nipón.



10) Nota del autor: la ampliación de este proceso, se puede encontrar en esta misma colección de las Firmas Asiáticas, en el libro: "DESPEGUE DE LAS GRANDES MARCAS Y ESTRATEGIAS JAPONESAS: aportes a una manera de hacer los negocios y construir empresas para toda la vida. En los apartes dedicados a Japón, en sus temas de: 'la Firma', 'el trabajador', el periodo de 'la era pre-guerra', 'la era posguerra' y el capítulo denominado "Reformas durante la ocupación de EE.UU., 1945-1952", se amplían los conceptos asociados a los hechos y haciendo referencia a casos específicos, de empresas niponas.

11) Fukui, Haruhiro (1972, Abril). *Economic Planning in Postwar Japan: A case study in Policy Making Asian Survey*. Vol. 12, No 4: pp. 327-348.

12) Miyajima, H. (1999). "Presidential turnover and performance in the Japanese firm: The evolution and change of the contingent governance structure under the main banks system". *En Japanese management in the low growth era: Between external shocks and internal evolution*. Ed., Daniel Dirks, Jean François Huchet and Thierry Ribault. Heidelberg: pp. 121-144.

13) Iyoda, M. (2010). "Postwar Japanese economy: Lessons of Economic Growth and Bubble Economy". St. Andrew's University, Japón: pp. 34-36.

14) Walton, Marry (1986). *The Deming Management Method*. Penguin Group: pp. 94-110.

15) Fagen, M. D. (1978). *A History of Engineering and Science in the Bell System: National Service in War and Peace 1925-1975*. Bell Telephone Laboratories Editor, stated first edition.

16) Deming, W Edwards (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

17) Kishimoto, K. (1988). *Politics in Modern Japan*. Tokyo, Japan Echo: pp. 7-21.

18) Nota del Autor: bajo la tutela del profesor Kaname Akamatsu (1896-1974), se hace el símil del vuelo en migración, donde la formación en V es Asia y la punta Japón. Kaname Akamatsu (Marzo-Agosto de 1962). *A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries*. Preliminary Issue No 1. Instituto de Temas Económicos de Asia: Tokyo, Japón: p. 11.

19) Shioji, H. (1995). "Itaku Automotive Production: An Aspect of the Development of Full-Line and Wide-Selection Production by Toyota in the 1960's", Volumen 66: *Kyoto University Economic Review*.

20) Sako, M. (1996). "Suppliers"- Associations in the Japanese Automobile Industry: Collective Action for Technology Diffusion." *Cambridge Journal of Economics* 20: pp. 651-671.

21) *Ibid.*

22) Nakamura, T. (1981). "The Postwar Japanese Economy. Its Development and Structure". University of Tokyo Press: pp. 49-65.

23) Iyoda, M. (2010). *Op. cit.*

### Tercera Fase:

#### COREA DEL SUR Y JAPÓN PARTE INDIVISIBLE DEL MODELO EMPRESARIAL ASIÁTICO: DOS GRANDES BAJO DIFERENTES REALIDADES EN LAS DECADAS DE LOS 50 Y 70

En este apartado del documento, se observan dos realidades socio-empresariales, que durante las dos décadas planteadas, años 50 y 70, a su vez, desarrollan dos etapas diferentes que son básicas para entender su modelo empresarial.

El primero se refiere a Japón, que bajo el espectro de la experiencia obtenida por haber dado el 'primer golpe' con su enfoque industrial, es decir, al ser pionero en lanzarse a la industrialización., atraviesa por dos momentos; uno que va desde la *Renovación Meiji*, hasta la finalización de la Segunda Guerra Mundial en 1945 y el segundo, un poco más corto pero oxigenante, tiene que ver con la ocupación por parte de los Estados Unidos, entre 1945 y 1952.

Por su lado, Surcorea, después de ser ocupada por Japón, desde 1910 hasta terminada la *Segunda Guerra Mundial*, periodo en que se convirtió en un proveedor de commodities alimentarios del país del 'Sol Naciente' -principalmente del arroz-, se enfrenta desde el fin del conflicto mundial bélico, a la reorganización política con una realidad impensable, su división fronteriza entre Corea

del Norte (República Popular Democrática), ocupada por la Unión Soviética (U.R.S.S.) y la del Sur, ocupada por los Estados Unidos.

Estos dos procesos, serán la base de este apartado que determinará las características y el aporte que cada uno les dio a sus respectivos modelos; que también, consolidaron la existencia de un modelo asiático de Firmas naciente y único. Con el propósito de ahondar en el tema, se desarrollarán dos apartes; el primero, tiene que ver con la consolidación del 'Milagro Japonés' durante 1952-1973 y el segundo, el despegue y la construcción del Modelo Coreano, 1945-1997.

#### Consolidación y expansión del Modelo Japonés (1952-1973)

El proceso que consolida este modelo y lo vuelve de naturaleza exportadora e innovadora, cuenta con los *Keiretsu*, el Estado y los propios trabajadores como base y fuente de sus logros.

Estos agentes, son fuente inagotable de una sinergia, basada en la experiencia y en habilidades de trabajo en grupo, tanto inter como intra institucional, que determina el camino global de Firmas que venían de ser de segundo nivel dentro de la jerarquía *Keiretsu*, tales como: *SONY*, *Panasonic*, *Kawasaki*, desde lo electrónico y de *Nissan*, *Toyota*, *Honda*, hasta lo automotriz, entre otros.

Además, se incursiona como país participante en el ámbito multilateral, lo que con el tiempo le permite acceder al club exclusivo del G7 (1977).

En tal sentido, se observan las siguientes tendencias:

*En el ámbito de los trabajadores:*

- Se institucionaliza el contrato de por vida, contratos formalizados sin contrato escrito, con el compromiso que movimientos laborales que impliquen traslados intra – extra Keiretsu de mayor a menor nivel, no se rechazan por parte de los trabajadores que están bajo esta modalidad laboral. El proceso para establecer ascensos con el de incrementos salariales, depende de los tiempos de permanencia. Ver *Gráfico 3: “Consolidación del modelo y el management japonés”*.
  - Frente a grupos a manera de sindicatos, los mismos se hacen de acuerdo con los niveles de desempeño y se conforman según las labores realizadas; por ejemplo, como oficinista o en condición de operador, ingeniero especializado, etc.
  - Igualmente, se conforman grupos de trabajo especializados de acuerdo con temas de calidad relacionados con la innovación, desde donde se realizan procesos para aplicar en la Firma, como hacia las demás que hagan parte del *Keiretsu Vertical y Horizontal*, en la materia.
  - Son los trabajadores que llevan cierto tiempo en los *Keiretsu* y que están ubicados en las Firmas de primer y segundo nivel, (24) el vaso comunicante y de transferencia de *Know How* en el management y el secreto industrial.
- En el plano productivo y aprovechando las habilidades desarrolladas como sociedad, basadas principalmente en el trabajo en grupo, se determinan puntos de convergencia donde participan trabajadores, Firmas, Estado, sin importar ni su subsector, ni el *Keiretsu* dominante. El trabajo logrado como grupo se evidencia en esta etapa en procesos como:
- La creación del *Consejo Cooperativo para la Productividad* (1954,) convirtiéndose en uno de los enfoques estratégicos de las Firmas japonesas desde la década de los años 50. Ver *Gráfico 3: “Consolidación del modelo y el management japonés”*.
  - Durante el proceso donde despegan las Firmas y sus planes -con las visitas del Profesor *Deming-*, no se divisan producir, comercializar, proyectar, sin introducir este norte.
- Un año después, con ayuda del Estado, creado por el aparato empresarial, se une al propósito el *Sindicato de Empresas Privadas DOME*, y una de las asociaciones empresariales más importantes, *NIKKEI-REN*, que apoya este proceso con un documento base titulado: “Acerca de la

educación tecnológica para adecuarse a las necesidades de nueva era”.

- En el mismo camino, la *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), trae a *Joseph M. Juran* (1904- 2008), con el que se estableció un plan denominado la ‘Ruta de la calidad’. Así, quedo claro que las estrategias en tal sentido, desde las Firmas, deben contar con una Gerencia, que sea fuente continua y dirección en lo relacionado con la calidad. Ver *Gráfico 3: “Consolidación del modelo y el management japonés”*. (25)
- El sector bancario no fue ajeno a este enfoque. Desde los brazos de cada Keiretsu *Sumitomo, Sanwa, Mitsui, Mitsubishi, Ichi*, etc., alimentaban a las firmas que se desprendían verticalmente de los grandes Keiretsus ya antes nombrados. Estos, abastecidos financieramente, se adherían al proceso productivo con una estrategia de investigación y desarrollo (I+D) como proveedoras de partes a la medida de otro Keiretsu, bajo la modalidad de mayorista y minorista de segundo nivel, como en el caso de firmas nombradas japonesas como *Daihatsu, Panasonic, Hitachi*, entre otras. Ver *Gráfico 3: “Consolidación del modelo y el management japonés”*. (26)
- La calidad e innovación apropiada e integrada como propósito nacional, se convirtió en otro de los frutos, que aprovecha la sociedad asiática como competencia social e histórica.

En tal sentido, son nacionales japoneses, quienes implementan procesos y herramientas, que no solamente marcan en este periodo a Japón y sus *Keiretsu*, sino que se convierten, hasta hoy en día, en la base del management de las empresas reconocidas en sus procesos, productos y servicios por su calidad.

Así, vale destacar los aportes de este modelo y sus protagonistas:

- *El Diagrama de Ishikawa*. Es creado por *Kaoru Ishikawa* (1915-1989), denominado en occidente como: *Diagrama de Espina de Pescado* o *Diagrama causa-efecto*. En este esquema, el dorso o línea horizontal representa un problema. Las líneas oblicuas que se desprenden, representan pequeños problemas, y su vez, las líneas, también oblicuas que salen de estas, son vistas como posibles causas de cada problema.

En sesiones de consenso para el aprovechamiento de las competencias grupales, en asocio con los trabajadores involucrados en el proceso, que tienen diferentes rangos se determina como estas últimas líneas, que son *grupos de mejora* o *análisis*, pueden representar posibles soluciones a los problemas planteados.

Esta herramienta, se utiliza desde entonces, para analizar problemáticas asociadas a la empresa, generar participación por parte del cuerpo de trabajadores involucrados de manera que grupalmente se diagnostiquen



problemáticas y se busquen soluciones.

- **Los Círculos de Calidad.** También fueron institucionalizados por *Kaoru Ishikawa.*, desde la década de los años 60; nuevamente, en dinámicas grupales, las Firmas cada semana se comprometen a hacer sesiones dedicadas a la identificación de problemas, con soluciones inmediatas, procesos apoyados por instrumentos gerenciales, como actas de trabajo. (27)

- **El Poka Yoke.** Nuevamente un ingeniero japonés, *Shingeo Shingo* (1909-1990), encabeza esta nueva experiencia como aporte al management y el manejo del tiempo. Su enfoque aplicado a las Firmas, consiste en producir con cero errores en los procesos que implica desde el ensamblaje, empaque, entrega, hasta distribución y uso del producto por parte del cliente final.

Un error, determina la necesidad de parar el proceso y la realización de una investigación que permita identificar una solución inmediata de corrección. Este modelo, se aplicó y apalancó al mundo,

a partir del *Sistema de Producción Toyota* o *TPS.* (28)

- **El Just in Time.** Creado por otro ingeniero Japonés *Taiichi Ohno* (1912-1990), este modelo, también mundialmente conocido como *Justo a Tiempo*, es un aporte que impacta al management mundial. Esta estrategia busca un proceso de producción, con tendencia a inventarios igual a cero, con reducción de espacios de producción, a donde llegan los proveedores con piezas de fácil ensamblaje a la medida, minimizando costos de traslado y de uso de mano de obra dedicada al ensamblaje final. Esta experiencia, parte nuevamente desde un *Keiretsu* de segundo nivel, como *Toyota*, el cual está basado en: *producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesita.*

En la práctica fue: *Método de Control de existencias*, estrategia de producción integral practicada con éxito en la década de los años 60 y 70 dentro del esquema del TPS. Ver *Gráfico 3: "Consolidación del modelo y el management japonés"*.

### Gráfico 3. Consolidación del modelo y el management japonés



Fuente: El Autor Fernando Ojeda con base en datos, logrados en la construcción de la Colección de las *Firmas Asiáticas*.

Por su cuenta, los *Keiretsu Horizontales*, ven como algunos de sus *Keiretsu* de segundo nivel de manera precoz, desde mediados de los años 50 y, otros en los 60, se comienzan a independizar.

La estrategia para lograr tal avance se centró, entonces en:

- Innovación total, con la creación de productos de altísima calidad, que cuentan con sus propios laboratorios de investigación, que logran *canibalizar* sus propios productos, por la vía de la alta calidad. (29)
- Sus creativos, que provienen de otras pequeñas Firmas, y hacen parte de redes empresariales pertenecientes a otros *Keiretsus*, donde se desarrollan e innovan piezas, productos finales y productos que antes no existían en los mercados.
- En materia de piezas y productos finales, estas empresas se caracterizaron por buscar una nueva versión de sus productos lanzados al mercado; además, ser de menor tamaño, con alto valor agregado electrónico, con calidad garantizada, de diseño único, fácil de usar y/o que cubriera una necesidad específica. Igualmente, productos a manera de insumos o bienes finales, que no existían antes, en el mercado nacional y/o internacional.
- Contar con la ayuda de comercializadoras japonesas propias, llamadas *Sogo Sosha* que se dedicaban en todo el mundo exclusivamente a esta tarea -cada vez más especializada, con alta pertenencia a la marca, que además tienen trabajadores que llevan años en la Empresa o Firma, conocen procesos e historia que le precede en cada versión del producto, además que todo el año edifican sus propias bases de datos en materia de mercados, canales de distribución, clientes BtoC o BtoB, proveedores globales, etc, retroalimentado con estos datos la producción futura, estrategias de mercadeo y necesidades reales de mercados locales, regionales y globales. Se convierte en un camino eficaz, según el *Keiretsu* al que pertenecieran,.
- El posicionamiento de productos intermedios y finales que luego de pasar por el mercado interno en un corto plazo, por lo general un año, empezaron a crearse fuera del país; especialmente en mercados de Estados Unidos y de Europa, a través de brazos propios de cada *Keiretsu*, en EE.UU., Europa y la propia Asia con las *Sogo Sosha*.
- De acuerdo con los ingresos e inventos, en pocos años, el montaje de filiales y/o sucursales en países desarrollados.
- El posicionamiento por marca y de productos innovadores favoreció la cotización en Bolsas de valores, de tales países desarrollados, diversificando con ello, su riesgo financiero y el vínculo con socios minoritarios.
- El surgimiento de nuevas y mejoradas versiones de productos, el lanzamiento de artículos antes no existentes y/o la apertura de sucursales en otros países, contribuyó además, al posicionamiento de las marcas y la valorización de las acciones durante los años iniciales del ingreso a la bolsa.
- La búsqueda desde los años 60, de países vecinos que estén en periodos de despegue industrial, como el que tuvo Japón durante la ocupación de EE.UU., para deslocalizar ciertos procesos de producción

con mano de obra más barata, de la región y tratamiento fiscal preferencial. (30)

- La *Deslocalización Estratégica*, es decir la producción y diseño de piezas y/o productos finales clave que son diferenciados de la competencia. Para el caso, se establece en el propio Japón, desde sus casas matrices, donde se eligen productos finales, insumos y proyecciones orientadas en este sentido.
- El estiramiento de la razón social horizontalmente hacia sectores de la producción que aprovechan sus comercializadoras globales en países líderes de la región.
- A través de la asistencia técnica, se promocionan los productos japoneses.
- Desde los nuevos sectores de producción, se establecen bases de acción estratégica por zonas del mundo; allí se planean acciones estratégicas-tácticas, regionales en materia de ventas, canales al retail y al por mayor, producción y posicionamiento de marca, como de nuevos y renovados productos. Ver Gráfico 3: "Consolidación del modelo y el management japonés". (31)

En tal sentido, vale destacar los siguientes casos:

- **SONY.** Sus estrategias se destacaron por el desarrollo de los siguientes aportes: (32)
  - o *Innovación endógena, de productos nuevos en el mercado, que antes no existían.* Desde el *Power Megaphone* 1947, continúa con la creación de una grabadora con banda magnética en 1949; en 1954, nace el transistor y el primer diodo de germanio, aplicable a la producción de radios y T.V.

En 1955, hace el lanzamiento del primer radio de transistores; en 1966 produce la primera grabadora de *cassette*; en 1968 los televisores *Triniton*; *Betamax* en 1975 y el *walkman* en 1979, entre otros.

- o *Traslocalización de productos finales.* Este tipo de producción empresarial, se hace en lugares donde existía apoyo industrial y/o con ayudas tributarias, más capacidad logística complementaria, como puertos, zonas industriales especiales y telecomunicaciones. Estos estiramientos sirvieron además, para acercarse a los mercados internacionales *face to face* y entablar estrategias de ventas bajo características propias de cada región.
- o Ejemplos:
  - En 1959, se establece una planta de producción de transistores en Hong Kong.
  - En Estados Unidos surge en 1960, *Sony Corporation of America SONAM*, con sede en Nueva York
  - En el año de 1961, se lanza *Sony Corporation of Hong Kong (Sony Hong Kong)*, base de operaciones de negocios con enfoque al Pacífico y el Asia.
  - En 1968, se abre oficina en la Unión Soviética y, en 1970 en Alemania.
- o Estas aperturas de oficinas en el exterior sirven para apalancar el lanzamiento de nuevos productos globalmente. Por ejemplo, con la apertura en 1960 de la oficina en Estados Unidos, se presenta el primer televisor portátil.

- o También esta estrategia le sirve para ampliar su gestión de *Keiretsu Horizontal* incursionando en nuevos negocios regional y/o localmente. En 1968, lanza CBS/Sony Records, con una filial en los Estados Unidos, que en 1991 pasó a ser la conocidísima *Sony Music Entertainment*.
- o Igualmente, la apertura de nuevas oficinas, brinda la posibilidad de entrar en mercados de capitales extranjeros. En 1961, participa del mercado accionario de Estados Unidos a través de *American Depositary Receipts* ADRs., luego de abrir oficinas en Barcelona, España y en París, Francia, durante 1973.
- Panasonic. El aporte de este *Keiretsu* se centra en estrategias como las siguientes:
  - o Al igual que el anterior *Keiretsu* -y bajo una forma muy japonesa de las firmas de esos tiempos-, la innovación continua, como base estratégica, dentro de las que se destacan:
    - En 1918, la aparición del primer invento de carácter significativo, una mariposa para dos bombillas.
    - En 1923, un faro con pila propia para bicicletas.
    - A partir de 1952, centra su atención en los televisores en blanco y negro.
    - En 1960, la aparición de los famosos televisores con imágenes en color.
    - El trato personalizado al recurso humano, para desarrollar competencias encaminadas al respeto y los valores desde la propia Firma.
  - Se crea en la Firma el *Hoichi-Kai*, del cual hace parte el fundador de la Firma; allí, los trabajadores cuentan con espacios para desarrollar en equipo un conjunto de actividades lúdicas.
  - En esta fase de desarrollo de la Firma, se impulsan nuevos productos, a través de sub-marcas. Muestra de ello, en 1923, el lanzamiento del faro de bicicleta, realizado con la marca *National*.
  - Un manejo de la motivación y sentido de pertenencia del recurso humano en época de crisis. Hacia la Gran depresión de 1929, el personal que disminuye sus horas laborales por menor demanda, se le traslada al departamento de ventas, reduciendo la jornada laboral a la mitad de tiempo, con los mismos salarios, quitando los periodos de vacaciones, evitando un solo despido.
  - Igualmente, con el uso de subFirmas, se dieron estiramientos horizontales de la Marca para la ubicación de nuevos productos y que a su vez, fueron complementados con unos de gama menor a precios más asequibles. De esta estrategia surge para 1947 la marca *SANYO*; desde la cual, en 1952 se lanzó el primer radio de plástico en Japón.
  - A manera de *Joint Venture* o acuerdo comercial, algunos *Keiretsu* de segundo nivel, que fueron desprendiéndose desde finales de los años 60, buscaron alianzas duraderas hasta el lanzamiento y algunas versiones posteriores de productos mejorados ya existentes

en el mercado. Ejemplo de ello, fue lo ocurrido con una sub-marca y SONY, para el lanzamiento del *Betamax* en los años 80 y con *Toshiba*, en la segunda década del milenio, con el lanzamiento del HD-DVD.

- Se establecen centros propios de investigación especializados para el aprovechamiento de competencias y habilidades del recurso humano local. Hacia mediados de los años 50 se crea un laboratorio y centro de Investigación. Desde estos se diseñaron y planearon el lanzamiento, de electrodomésticos como planchas, lavadoras, neveras, entre otros; en los años 60, los artículos impulsados fueron hornos microondas, caseteras, *Betamax*, etc.
- Hay una *Deslocalización* marcada en la producción hacia países en periodos de despegue industrial, con ambientes tributarios facilitadores y, una logística adecuada en materia de puertos, transporte multimodal y telecomunicaciones. En 1966, parte de la producción con ingenieros japoneses de pilas secas, ventiladores, televisores en blanco y negro se traslada a *Malasia*.

Así, varias de estas Firms o Empresas con las cuales se llega a acuerdos y alianzas estratégicas, entran a cotizar en mercados internacionales de la bolsa. En el caso de *Malasia*, se crea una empresa llamada MELCOM (1962), y entra a cotizar en la Bolsa de Kuala Lumpur. (33)

- Para 1978, se crea la Fábrica de *National Panasonic en Singapur*, llamada MASTEC; se moviliza allí la producción

con estiramiento hacia nuevos subsectores como la agroindustria y tradicionales como la electrónica. (34)

- Tanto para el caso de MELCOM como de MASTEC, con la ayuda técnica que se hizo a través de algún traspaso tecnológico de ingenieros y marcas japonesas hacia *Malasia* y *Singapur*, se promocionó el consumo y las marcas japonesas, no sólo de Panasonic, sino por arrastre, de todas aquellas que producían bienes similares, como SONY, SANYO, *Toshiba*, etc.

Estos procesos van acompañados del propio Estado de *Singapur*; con el tiempo se desarrollaron centros educativos especializados, bajo la tradición japonesa, de acercar la Universidad con la Empresa, en el esquema I+D+i, como el *NTU School of Biological*, el *NTU School of Communication Information*, el *NTU School of Electrical & Electronics Engineering*, etc.

- La extensión y especialización extraterritorial que Deslocalizó la producción, también buscó territorios con mercados por entonces cautivos, con potencial en recurso humano, creatividad y apalancamiento a mercados vecinos.
- Para 1966, se crea *Panasonic Industrial Devices Sales* en la República Popular China. Se ubicaron allí, la producción de baterías, motores, elementos electrónicos para carros, semiconductores y soluciones de tipo integral en materia de comunicación móvil, etc.
- *Honda*. Esta Firma manifiesta con eventos y segmentación por innovación

frente al medio ambiente, un posicionamiento global. Frente a lo hecho por esta Firma en materia estratégica, se destaca:

- o Terminando la década de los años 60, incursiona a través de las grandes carreras de autos, como *Le Mans*, las Fórmulas Uno y Dos, replicando estrategias que en el pasado habían desarrollado bajo esta modalidad, marcas europeas, como la alemana Mercedes Benz (1886) o la Italiana, Alfa Romeo (1910).
- o En el periodo de la crisis del petróleo de la década de los 70 y 80, fue la primera marca automotriz en lanzar automóviles con motores de bajo impacto ambiental, CVCC, Motor de Combustión Controlada de vértice compuesto (1972-1974).
- o Al igual que los *Keiretsu* de segundo nivel, desarrolló alianzas estratégicas para colocar prototipos con marcas de segundo nivel como *Suzuki* localmente e internacionalmente, lo que estructuró el mercado global automotor. (35)

Este subsector desarrolló alianzas transoceánicas, con multinacionales de primer nivel como la *General Motors* (GM, 1908), que compró el 34% de *Isuzu*. Con la *Ford* (1903) que se acercó en este sentido a la *Toyo Kogyo* (*Mazda*, 1920).

- Por otro lado, la estrategia hacia afuera del Japón, también implicó la entrada con pleno derecho a organismos decisorios de corte multilateral y de orden regional, así como la realización de eventos de corte global; lo que le ubicó como líder del área, en materia de legislación internacional asociada a la empresa, Estado y orden geopolítico mundial entre otros. Nuevamente el lector(a) notará que bajo el misticismo y aplicación japonesa, no solo se ingresó a estos organismos de reputación mundial, sino a los poco años empezó a liderar procesos y varios de sus primeros embajadores se convirtieron en sus máximos dirigentes a nivel mundial. Se destaca en estos temas:

- La consolidación en las Normas ISO desde 1950, del cual es líder globalmente durante las siguientes dos décadas.
- Se adhiere al Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (BIRD) en 1955.
- Entra al General Agreement on Tariffs and Trade –en español, Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio- (GATT) en 1963, desde donde más tarde liderará la Ronda de Tokyo, en 1973.
- Firma en 1963, el Tratado de no Proliferación de Armas Nucleares.
- Ingresa al Comité Olímpico Internacional en 1912. Se realizan los Juegos Olímpicos de verano en Tokyo, 1964 y dos de invierno, en 1972 y 1998.
- Ingresa al Fondo Monetario Internacional (FMI) y a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

co (OCDE) en 1964, siendo el club de países más desarrollados que con el tiempo serán la base en materia de Planeación frente al desarrollo mundial. Ver Gráfico 3: "Consolidación del modelo y el management japonés".

- El propio Estado encabeza con una serie de normas la entrada de no retorno hacia el mercado internacional, con medidas como:

- Aceptación del documento: "The Industrial Structure Council Report", que fue formulado por el MITI en 1963 y que determina la hoja de ruta en materia de liberalización de la economía.
- **El Plan de Liberalización del Comercio.** En 1964 se decide con este liberalizar el comercio que cubre alrededor del 93% de las partidas arancelarias. También dentro de una tradición, que como se verificará será una regla general para todos los Modelos del Sudeste asiático e India principalmente, es determinar una estrategia básica de sectores y empresas claves-Jaladoras entrelazadas por submarcas con apoyo financiero por lo general desde el Estado, apertura de Bolsas de Valores, construcción de Megaciudades con espacios de producción, transporte multimodal interconectado (fluvial, ferroviario, aéreo de carga y personas, terrestre, marítimo) y espacios lúdicos y de hábitat, posicionamiento en mercados incluyendo el local, estabilidad macro, construcción de un Plan integral de largo plazo, entre 20 a 30 años y apertura de la Economía. Lo que le costó a Inglaterra implementar luego de casi dos siglos y a E.U. un siglo

y medio, a estos modelos le tomó entre dos a tres décadas, incluyendo los últimos como la R.P.Ch. (dos décadas 1980-1990 y Vietnam mediados de los 80, al milenio). (36)

- La liberalización de entrada y salida de capitales, 1967-1973. Consistió en el incremento del ingreso Percápita durante la década de los 60 hasta los años 70. El alza, alcanzó un 500% desde comienzos de tal década. Ver Gráfico 3: "Consolidación del modelo y el management japonés".

- Sin lugar a dudas, una estrategia que se replicó en todos los casos del sudeste asiático desde la República Popular China, hasta los 'Tigres Asiáticos' de primera y segunda generación, es el establecimiento de clústers donde convergen los Keiretsus y la academia.

Este proceso, no sólo permitió trabajar tempranamente a los jóvenes sus habilidades y competencias asociadas al empresarismo, sino que en el caso asiático, trabajó habilidades culturales asociadas al misticismo enfocado al trabajo.

- Por otro lado, todo desarrollo de esta naturaleza siempre se acompañó de uno o varios centros de investigación, que para Japón y para el resto de Asia empieza en una primera fase con proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D), terminando en planes del corte Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), orientados a temas como la robótica, la electrónica y la búsqueda continua de mayor productividad.



Es decir, los procesos dirigidos a la creación de un clúster no solamente generan disminución de costos, propios de estos modelos de producción, sino para este caso, se alimentan a largo plazo, con recurso humano que día a día investiga, pero también participa de la cadena de producción; aunque inicialmente sea parcial y con el tiempo en muchos casos, luego de conocer el proceso de manera integral, totalmente.

Luego, los estudiantes, que participan de este tipo de procesos I+D+i muchas veces desde un nivel de aprendizaje a nivel de técnicos, se adaptan al ambiente laboral desde temprana edad, aprenden y participan del desarrollo, diseño y lanzamiento de productos innovadores, y/o en la creación de productos a manera de piezas y productos finales, junto con procesos complementarios, como empaque y logística de productos más su respectivo envío a un cliente final.

Vale entonces destacar, en tal sentido, para el caso Japón las siguientes iniciativas, emanadas desde el propio Estado, como de las Firmas privadas:

- **El Centro para la Productividad.** Como una iniciativa del Estado, es creado en febrero de 1955.
- El anterior propósito se complementó con una iniciativa privada enfocada al mismo propósito nacional, que se llamó el *Consejo Cooperativo para la Productividad*,

nuevamente una década después se convirtieron a hoy en líderes mundiales con propios procesos y modelos en este sentido. Ver *Gráfico 3: "Consolidación del modelo y el management japonés"*.

- Por sugestión del Ministerio de Educación de Japón (MINEJ), se construyó e implementó en 1957 un plan enfocado en la promoción y puesta en acción de las ciencias, las técnicas y las ingenierías, estructura clave en el tema del diseño y adaptación de los productos a las necesidades reales de los consumidores finales.

- **La Comisión de Ciencia y Tecnología.** Aparece en 1959 para el patrocinio y desarrollo investigativo, orientado hacia los sectores escogidos como estratégicos, del aparato productivo. Ver *Gráfico 3: "Consolidación del 'Milagro japonés'". (37)*

- Por iniciativa privada, durante este periodo, Japón genera las bases para convertirse en líder en materia de robótica aplicada a la producción en masa. La empresa estadounidense *Universal Automation UNIMATE* realiza un acuerdo para crear y desarrollar un centro de estudio y producción en Tokyo durante 1968. Proceso que replica el Keiretsu de segundo nivel Nissan en 1971, que pasará a llamarse *Japan Industrial Robot Association (JIRA)*, hoy líder mundial en esta materia. Ver *Gráfico 3: "Consolidación del modelo y el management japonés"*. (38)

## Surcorea: Réplica asiática de la industrialización y fundamentos de un modelo empresarial basado en los Chaebols

En este aparte, se tratarán elementos propios del modelo Surcoreano, pero igual se hará alusión de lo propio y original de este, en materia de management, como lo visto en el modelo japonés, base de la industrialización asiática.

- *Despegue político y bases principales en sus antecedentes de Estado.* Para entender este despegue se utilizará la *Tabla 1: "Antecedentes y despegue de las Coreas"*, que especifica en tal sentido, el desarrollo simultáneo de estas dos repúblicas, unificada inicialmente, después de una larga ocupación japonesa desde 1910, hasta la firma de la carta de rendición del entonces Imperio Japonés, el 2 de septiembre de 1945. Aquí vale la pena, hacerle seguimiento a la conformación de los Estados resultantes de la dividida Corea; uno bajo el modelo de Estado que en ese momento promovía la Unión Soviética en Norcorea (C.N.) y el otro, bajo el auspicio y seguimiento de las Naciones Unidas y los Estados Unidos en Surcorea (C.S.), que a la fecha han marcado la tendencia no solamente en materia empresarial sino en su modelo de sociedad.
- Se observa entonces en la *Tabla 1*, denominada "Antecedentes y despe-

gue de las Coreas", los siguientes eventos:

- o El primer mandatario de Norcorea, *Kim Il Sung* (1912-1994), fue Primer Ministro entre 1948 y 1972, año en que la Asamblea Popular, máximo órgano del Estado, lo nombró como Presidente de la República Popular Democrática, hasta su muerte en 1994.
- o En el caso de Surcorea, parte del desarrollo de su Estado democrático desde su creación, lo asumió con su primer presidente *Syngman Rhee* (1875-1965), quien vivió en plena Guerra Fría, lo que le convirtió en punto estratégico en las aspiraciones de la Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN) y EE.UU. en el sudeste asiático.

Para contener el avance comunista desde Norcorea, ello significó apoyar en el poder al entonces presidente *Syngman Rhee*, hasta 1960 por parte de las fuerzas aliadas. Luego, fue derrocado por manifestaciones del pueblo de Surcorea, que había visto que a costa de defenderse del bloque comunista, en cabeza de la Unión Soviética se había renunciado a los principios democráticos logrados desde 1948, cuando se había constituido como Estado.

Tabla 1. Antecedentes y despegue de las Coreas

COREA DEL NORTE (C.N.)	COREA DEL SUR (C.S.)
Ocupación de la Unión Soviética del territorio, hoy de Norcorea, el 12 de agosto de 1945, con la designación de su capital Pyongyang. Se instaura un Estado bajo el modelo soviético. En 1946, fue elegido como Secretario General del Partido del Trabajo <i>Kim Il Sung</i> . Se establece un sistema de un único partido el del poder, unipartidista, un gobierno estatizado, centralmente planificado, cuyo modelo fue llamado Centralismo Democrático. Es decir, una sociedad donde se sacrifica las libertades básicas, en aras de mayor eficacia, fórmula comunista soviética, desde 1917.	Ocupación de Estados Unidos. del territorio, hoy de Surcorea, el 8 de septiembre de 1945 con la designación de su capital, Seúl.
Se divide por el paralelo 38.	Se divide por el paralelo 38.
En septiembre de 1948, nace la República Popular Democrática o Corea del Norte (C.N.) o Norcorea. Para diciembre de este año, salen las tropas soviéticas.	Nace la República de Corea o Corea del Sur (C.S.) o Surcorea en 1948.
Se realiza la Asamblea Popular, que establece como Primer Ministro de la República a <i>Kim Il Sung</i> en 1948.	Por iniciativa de las Naciones Unidas se realizan las primeras elecciones en 1948, donde se elige como primer Presidente <i>Syngman Rhee</i> (1875-1965). En junio de 1949 salen las tropas de EE.UU. de territorio surcoreano.
El 25 de junio de 1950, el ejército de C.N. cruza el paralelo 38. Comienza el conflicto o guerra de Corea 1950-1953, con firma de armisticio hecho en Panmunjom o Panmunjeon, ubicada en la provincia de Gyeonggi, el 27 de julio del año 1953, que terminó con ratificar la existencia y división de las dos Coreas.	Con las resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas de 1950: 82-85 y 88, en cabeza de EE.UU. se rechaza la invasión norcoreana y se da inicio al conflicto. Con firma de armisticio hecha en Panmunjom o Panmunjeon, ubicada en la provincia de Gyeonggi, el 27 de julio del año 1953, que terminó con ratificar la existencia y división de las dos Coreas.
C.N. entra a las Naciones Unidas en 1991.	C.S. entra a las Naciones Unidas en 1991.

Fuente: El Autor con base a datos investigados.

Para complementar los datos obtenidos en la *Tabla 1*, se puede ver el *Gráfico 4*: “Corea del Sur, fundamentos de un modelo empresarial, desde los Chaebols”, donde se ubican estos episodios en la línea de tiempo:

- **Sistema económico-empresarial, desde la división de las Coreas.** El modelo económico-empresarial de C.N., se centra desde entonces en la industria pesada concentrada en producción de armamento ligero y pesado, municiones y logística militar.

Por su parte, C.S., despega hacia los años 60 proyectándose tres décadas adelante hacia los noventa, reorganizando el mercado de capitales, desde donde se fijan rúters en el Estado de corto y largo plazo, acomodándose desde una economía de posguerra, a un modelo competitivo y especializado, con Firmas jalonadoras que se acoplan y especializan el recurso humano, que hoy día están en el Top of Mind de todo el mundo. Ver *Gráfico 4*: “Corea del Sur, fundamentos de un modelo empresarial, desde los Chaebols”.

Del Estado vale destacar en Corea del Sur:

- En 1948, se crea el *Ministry of Finance and the Economic Planning Board*.
- En 1961, se le da un *status especial al Economic Planning Board (EPB)*. Este sustituye al *Ministerio de Reconstrucción*, teniendo como uno de sus enfoques oxigenar la economía y sus Firmas con recursos propios, la búsqueda de inversionistas extranjeros -pero sin que sus ayudas se

conviertan en el máximo apoyo de flujo de caja de las Firmas- y el rumbo del presupuesto nacional. Ver *Gráfico 4*: “Corea del Sur, fundamentos de un Modelo empresarial, desde los Chaebols”. (39)

Así, pues este organismo, se convierte en el centro estratégico, que evita, que subsectores y recursos se desperdicien en empresas que no encajan en los propósitos de largo plazo y, desde el mismo, se coordina durante las próximas dos décadas el aparato productor, por la vía de Planes *Quinquenales*, que fortalecen la relación estrecha con grandes Firmas, llamados los *Chaebols*. Fueron estos: (40)

- o **De 1962-1966.** Con el apoyo de la empresa de ensamblaje, se crea la planta de *The Pohang POSCO*, que se dedica al procesamiento y habilitación de *commodities* minerales como el hierro, el acero, que vendrán a ser la materia prima de otras industrias.
- o En tal sentido, se busca desde el principio alimentar las industrias eléctrica y electrónica, obtener además, herramientas, constructoras de barcos y desarrollar otros sectores como el que tiene que ver con la química ligera, fertilizantes, cemento, textiles y madera.
- o Se aprovecha en este periodo de despegue, una ventaja comparativa centrada en el uso de mano de obra barata, típico de las primeras fases

- de despegue de todos los modelos del sudeste asiático, que transforma o monta bienes procedentes del exterior. Se recuerda en este sentido el principio del “Ganso Salvaje” del Modelo Japonés.
- o Igualmente esta primera fase, se caracteriza por un proteccionismo estricto, como en la agricultura; por ello se prohibió la entrada del arroz importado, para solidificar este subsector con producción nacional.
  - o Se seleccionaron los primeros *Chaebols* que se beneficiaron de subvenciones y préstamos tramitados y pagados por el Estado, con recursos provenientes desde la banca americana.
  - o Con el fin de amparar el recurso humano, en 1964 se estableció desde el Estado, la obligación de un seguro por accidentes para los trabajadores de Firmas que tenían bajo su responsabilidad a más de 500 personas.
  - o Para garantizar una oxigenación de recursos financieros a las Firmas en este periodo de despegue, en 1961 se crea el Banco Central y se nacionaliza la banca de primer piso.
  - o Las donaciones internacionales, que habían sido fundamento y base financiera una vez terminada la Guerra de las Coreas en 1953, para la sociedad, el consumo, la inversión y el ahorro posguerra, siguen siendo la fuente principal de sus divisas.
  - o Se crea el *Korea Trade Promotion Corporation* (KOTRA) en 1962, que se dedica a la búsqueda de mercados internacionales, servicio al cual se inscriben las Firmas sin importar su tamaño.
  - o Desde el plano privado y por iniciativa del sector naciente de conglomerados nace la *Korea Traders Association* (KTA). Como iniciativa privada, se centra en hacer ‘lobby’ de empresarios dentro y fuera del país.
  - o Se crea *Korea Society for Advancement of the Machine Industry* (KOSAMI), como ente especializado en asesorar a los empresarios en materia de compras en el extranjero de maquinaria.
  - o Se funda *Korea Trade- Investment Promotion Agency* (KTIPA), como ente asesor para compras en el mercado interno,. Ver *Gráfico 4. “Corea del Sur, fundamentos de un modelo empresarial, desde los Chaebols”*. (41)

## Gráfico 4. Corea del Sur, fundamentos de un modelo empresarial, desde los Chaebols

Finalizada la ocupación soviética y la de EE.UU., nace la República Popular Democrática o Norcorea, con capital Pyongyang. Igualmente, nace la República de Corea o Surcorea, capital Seúl, año 1948.

Conflicto entre Corea (1950-1953), se ratifica al final la existencia de dos Coreas con sus capitales y el paralelo 38 como divisorio entre fronteras.

Finaliza ocupación japonesa 1910-1945. Terminada Segunda Guerra Mundial se divide Corea, entre Corea del Norte ocupada por la U.R.S.S. y la de Sur ocupada por EE.UU. en 1945

Adoptado el sistema comunista, replicado del existente en el momento de la Unión Soviética, en 1948, Norcorea a través de su Asamblea Popular elige como Primer Ministro a Kim Il Sung. Se realiza el mismo año, elecciones democráticas en Surcorea se elige como Presidente a Syngman Rhee, año 1948.

En 1948 se crea el Ministry of Finance and the Economic Planning Board. En 1961 se otorga un status especial al Economic Planning Board EPB, que desde entonces se ocupó de: escoger y desarrollar por periodos quinquenales subsectores y políticas de ayuda complementaria que jalonen la economía. Planes Quinquenales.

Planes Quinquenales, 1962-1966.

Se despegue con apoyo y proteccionismo a sectores que repliquen en otros, el arrocero, carbón y acero. Se apalanca el despegue en una ventaja comparativa, abundancia de mano de obra no calificada. Las donaciones, son base financiera para despegue de primeros Chaebols, a comienzos de los 60. Para búsqueda de mercados nacionales-internacionales y consulta en compra de insumos dentro y fuera del país nacen los siguientes organismos: KTA con capital privado y KOTRA, versión Coreana de los Sogo Susha japoneses, KOSAMI, para compras. En 1967-1971 ocurre el despegue de industrias de alto valor agregado como electrónica, fibra sintética y petroquímica. Se desarrolla el Plan de carreteras en 1967, se busca aumentar la competitividad y disminuir el costo de transporte de mercancía. En 1972-1976, con marcas y productos posicionados local e internacionalmente, se establece la primera ciudad Científica, Daeduck Science Park DSP, donde se construyen centro de I+D, zona industrial con un staff institucional de apoyo estatal. Se consolidan Chaebols de tipo horizontal como Hyundai, Kia, Daewoo, etc. Al congelar los fondos de pensión se obtiene por parte del Estado, fondos para localizar-especializar la producción nacional, agroindustria, electrónica. Se maneja una política económica que apunta a un gasto en búsqueda de mayor competitividad de Firmas, obtención de recursos con tasas de interés blandas y espacios a manera de Parques Industriales con Centros Educativos propios. Durante 1977 a 1981, se consolida la sustitución de importaciones de alto valor agregado, transferencia tecnológica y financiera japonesa. En 1982 a 1986, la IED se hace por modalidad de Riesgo Compartido Estado-Firmas Globales. Adquiere un nivel de endeudamiento que lo lleva en 1983 a ser cuarto en el mundo. El 80% de los costos de los grandes Chaebols en 1987 representan gastos en I+D.

El modelo pasa de ventajas comparativas basadas en productos intensos en mano de obra, a un modelo centrado en I+D endógeno, con alta mano calificada. Esta recomposición que lo lleva a posicionarse mundialmente, reemplaza su estrategia competitiva, enfocándola en el offshoring-deslocalización global de su producción, salarios altos de su trabajadores, un alto porcentaje de costos en I+D y el ahorro interno como soporte macroeconómico del modelo.

Los Chaebols se consolidan a nivel internacional-nacional, horizontal y verticalmente en subsectores como: ensamble industria eléctrica y electrónica, electrodomésticos, química ligera, fertilizantes, cemento, textiles y madera, barcos, cemento, herramientas, autos de pasajeros y carga. La deslocalización de la producción por subsectores dentro del país y especialización regional de la misma, estableció seis sectores claves de exportación y once industrias complementarias, con sus propios centros de educación superior especializada y con un I+D intensivo: Petroquímica en Ulsan y Yuchun, maquinaria y equipo industrial en Chanyon, materiales ferrosos en Onsan, barcos en Pusan, electrónica en Kumi, textil, mecánica y electrónica en Gumi]. Se institucionalizan las Zonas de Libre Comercio: insumos en Seúl e Incheon, producción por riesgo compartido en Masan e Iri. Se consolida el estiramiento horizontal de Chaebols: LG, desde los cosméticos hacia la electrónica, la televisión y los electrodomésticos; Hyundai, electrodomésticos, cemento, piezas aeroespaciales, autos de carga y pasajeros.

1910-1945

Ocupación japonesa, hasta división de Corea en 1910-1945.

Despegue, procesos elaborados durante los Planes Quinquenales.

Resultados antes de la crisis asiática.

Fuente: El Autor Fernando Ojeda con base en datos, logrados en la construcción de la Colección de las *Firmas Asiáticas*.

- o **De 1967-1971.** Esta vez el plan apuntó al apoyo de Firmas o Empresas de bienes intermedios, la consolidación y despegue de industrias de alto valor agregado. Se apoyó desde el Estado para la consecución y elaboración de materia prima para subsectores como el de la electrónica, fibra sintética y petroquímica.

También buscó mejorar la competitividad en materia de transporte, ya con un nivel mayor en la escala de producción conseguida con los *Chaebols*,

- o En 1967, se desarrolla el Plan de carreteras. Así se construyen las primeras grandes autopistas; en 1968, *Seúl-Hnchon* y en 1970, *Seúl-Busan*. Ver *Gráfico 4: "Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los Chaebols"*.
- o En materia macroeconómica, por exigencias que venía haciendo el FMI mundialmente se generan las primeras devaluaciones.
- o Se hace transferencia de tecnología y conocimiento desde ciertas Firmas de los Estados Unidos hacia los sectores de transporte aéreo, construcciones de gran magnitud, industrias e inmobiliaria y logística. Aquí conviene precisar que para el caso japonés, la transferencia se hizo principalmente desde EE.UU. en materia técnica y de recursos humanos de carácter instructivo. De manera que el movimiento personal, sobre todo ingenieros, se hizo intra-Firma, intra-Keiretsu. Ver *Gráfico 4. "Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los Chaebols"*.
- o **De 1972-1976.** Este periodo se caracterizó por varios cambios. Una vez estuvo consolidado el mercado, posicionadas

regionalmente las marcas, ubicados los sectores y establecida la especialización de la producción por regiones, resultó también necesario impulsar parte de la producción hacia mercados externos.

Así, complementando la formación especializada por regiones del recurso humano que alimentaron y soportaron la formación horizontal de *Chaebols*, nacieron las ciudades científicas. La primera, en 1973, fue denominada como *Daeduck Science Park* (DSP), con un personal rico en doctorados, técnicos y operarios, aprendices de los centros educativos de la zona.

Igualmente, se impulsó un clúster educativo con instituciones de ciencia y tecnología, indivisible al productivo de los *Chaebols*, con su propia zona industrial, nuevamente replicando la estructura I+D+i; este *Trading* propio se enfocó hacia mercados nacionales e internacionales y un staff administrativo. (42)

- o Empero, su estructura manifiesta inicialmente la mano del Estado y su tutoría, el cual no quería que lo hecho en materia de subsectores y especialización de los mismos por regiones del país, se perdiera. (43)
- o Por otra parte, bajo el referente japonés de las *Sogo Shoshas*, surgen las *Trading Coreanas*.
- o Estas Firmas especializadas, logran volver más eficientes los *Chaebols*, dividiendo las partes operativas-productivas de las comercializadoras, aprovechando las ventajas comparativas que estos brazos de las Empresas tienen y se explicaron anteriormente cuando se abordó esta estructura en el caso de los Keiretsu.

- o Se logra operativamente separar estrategias de mercados y las que atañen a la de productos; las primeras despegan en el año de 1975. Ver *Gráfico 4: "Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los Chaebols"*.
  - o Se crean nueve (9) institutos de educación superior financiados por el Estado.
  - o El aporte privado, como en todo este modelo educativo surcoreano no falta, así se integra a cada paso dado.
  - o Se crean cinco centros privados, tres de corte universitario. (44)
  - o En este periodo los conglomerados, llegan a la fase de consolidar la diversificación productiva, a través de holdings horizontales. Gracias al proceso de aprendizaje en mercados regionales y algunos internacionales, en innovación y adaptación al nuevo modelo de sus trabajadores, en cabeza profesionales como ingenieros, gerentes y técnicos.
  - o Para oxigenar el proceso con parte de recursos propios el Estado en un gran esfuerzo al ahorro, congela los fondos de pensiones.
  - o Con estos dineros, se centran en la adquisición de Firmas con problemas de mercado y/o financieros, buscando ampliar la cobertura nacional.
- A raíz de ello, en este *Plan Quinquenal*, despegan el desarrollo industrial provincial selectivo, apoyado con la *Ley de Localización Industrial*.
- o Se consolida una política macro integral fomentando decididamente las exportaciones.
- o Para ello se establecen préstamos hacia estas actividades con tipos de interés diferencial hasta de un 1,2%, por debajo del oficial.
  - o Se complementa, con un tipo de cambio diferencial para créditos, tipo de cambio más bajo Won/USD que el oficial, más exenciones y deducciones tributarias a la exportación. Ver *Gráfico 4. "Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los Chaebols"*. (45)
  - o De 1977-1981. Este plan apunta al mejoramiento en el bienestar y tranquilidad de los recursos humanos ya consolidados y concedores del modelo que lleva para aquél entonces, más de 15 años.
  - o En 1977, se crean los seguros médicos para los trabajadores de Firmas con más de 500 trabajadores.
  - o Por otro lado, de manera firme y específica, en este periodo se consolida la sustitución de importaciones de alto valor agregado.
  - o De ser tomadores de muchas de las enseñanzas y parte del *Know How* empresarial japonés, en esta época, se incrementa la inversión japonesa y la transferencia a través de personal japonés de su *Know How* empresarial.
  - o Por primera vez se logra una tendencia al equilibrio en la balanza de pagos. Ver *Gráfico 4: "Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los Chaebols"*.
  - o **De 1982-1986.** El fin de estos planes, llega con el recoger de logros y una imagen de confianza hacia el exterior.



o Producto de este escenario, despega la Inversión Extranjera Directa IED, con la figura de Riesgo Compartido, que en los noventa se fijará bajo la modalidad *Gobierno-Firmas globales*.

Tal es el caso de Firmas globales como IBM, H.P., *Toshiba*, *Hitachi*, AT&T, *Montserrat* y *Honeywell*.

o Se apoyan bajo esta modalidad Firmas exportadoras de subsectores como automóviles, video caseteras, hornos microondas, semiconductores, computadores.

Sin embargo, el ascenso de las plantas de producción de *Chaebols* como *Daewoo*, *Kia*, *Hyundai*, *LG*, etc., se hace en parte con endeudamiento.

o En 1983, se convierte C.S., en el cuarto país del mundo más endeudado, solamente superado por Brasil, México y Argentina.

o Parte de la entrada de recursos diferente a la de préstamos, fue una característica en este periodo; el desembolso que hizo Japón por un monto de USD\$ 3.000 millones, por concepto de reparación de la Guerra, con ello evitó la quiebra de sus *Chaebols Bancarios* y formalizó la apertura hasta 1997, año de la crisis Asiática, de sus Inversiones en los sectores de alto valor agregado, ampliando el volumen de producción, bajo riesgo compartido. (46)

o Producto de la mayor especialización y el incremento de subsectores de alto valor agregado absorbiendo mano de obra especializada, se presenta el primer movimiento obrero importante en un *Chaebol*, que se realizó en *Daewoo* durante 1985. Este fenómeno lo veremos luego

en la R.P.Ch., desde mediados de la primera década del milenio, lo cual puede traducirse en incremento de costos fijos y variables, asociados al Recurso Humano, que además ya quiere participar de las ganancias de las Empresas.

o Producto de la diversificación y apertura de nuevos mercados mundiales, los bancos internacionales con piso en Surcorea, se multiplican por cuatro y las Inversiones por seis. Su origen, en estos flujos principalmente provienen por entonces desde Estados Unidos y Japón.

o En este periodo, se fortalece el objetivo, que busca incrementar la inversión en educación, hacia las necesidades en las empresas.

o Surcorea, trabaja buscando institucionalizar un sistema educativo más preparado e intenso desde la educación básica en adelante. El proceso estuvo acompañado por aumento en el número de años escolares. Se pasó de un promedio de cinco años, a cerca de nueve años, proceso que despegó en 1965 hasta 1987.

o En materia de Firmas, se consolida la diversificación productiva desde los *Chaebols*, a nivel vertical y horizontal.

Con ello, se involucran en la cadena de producción el desarrollo y aprovisionamiento con canales propios de ventas y distribución, que se habían prácticamente agotado localmente.

o Para este periodo, surgen con fuerza las alianzas estratégicas a manera de outsourcing, con pequeñas y medianas Firmas, que para entonces, se habían especializado en procesos y mercados.

o Hay un reconocimiento a través de los *Chaebols*, de ventajas comparativas y competitivas en subsectores, como el del acero, con insumos para producir, barcos, vehículos, apoyados por el sector empresarial estatal.

o El proceso logra configurar una política de innovación desde lo privado, que para 1987 cubría el 80% de los costos que las Firmas invertirían en nueva tecnología. Ver *Gráfico 4: "Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los Chaebols"* (47)

Durante este proceso, que en esta etapa llega a finales de los 80, de una manera muy selectiva se escogen los sectores que jalonarían la producción nacional, hacia el sector externo (ensamblaje industria eléctrica y electrónica, electrodomésticos, química ligera, fertilizantes, cemento, textiles y madera, barcos, cemento, herramientas, autos de pasajeros y carga), la política macroeconómica que acompañaría a las Firmas, se beneficiaban bajo estricto cumplimiento de metas, centradas en tasas de interés preferenciales, la creación y fortalecimiento de los *Chaebols* y las Firmas exportadoras del país.

o Se impulsa un incremento en el ahorro interno de los hogares y empresas. Ello le serviría desde entonces, para no depender de desembolsos desde Organismos Multilaterales de última instancia como el Fondo Monetario Internacional (FMI), y aplicar sus objetivos y metas de Política pública, de acuerdo a sus planes, programas y tiempos especificados, como los quinquenales.

o Complementado con medidas de política económica, fiscal y monetariamente,

e impulsando el ahorro principalmente, se desestimula el consumo.

Los recursos logrados por esta vía se disponen para los *Chaebols*.

o A estas Firmas -versión Coreana de los *Keiretsu Japoneses*, se les encarrila desde el Estado hacia subsectores de alto valor agregado, con alto riesgo, que hacen uso de alto capital, sobre todo espacios de producción, maquinaria, y equipos, con alta potencialidad en volúmenes.

o Desde este mando estratégico, los recursos logrados en tal periodo de despegue, buscan robustecer el despegue de los *Chaebols* en los mercados regionales-internacionales.

o Los recursos financieros y logísticos, buscan limitar intencionalmente la competencia interna, para fortalecer las economías de escala de subsectores estratégicos de alto valor agregado y de enfocarlos hacia afuera como exportadores netos desde los *Chaebols*.

o Con tal propósito, a aquellas Firmas que se acompañan, se les establecen anualmente metas de exportación, acompañadas de reuniones periódicas, desde las cuales se logra obtener estrategias específicas de comercialización, al por mayor y al detal (Retail).

o De acuerdo con los resultados periódicos, las Firmas a manera de *Chaebols* tramitan esta ayuda con la banca nacional; se asignan líneas desde la banca de fomento de segundo piso, para cada subsector y tema de industria particular que desde este órgano se escoge.

- o Se especializa la producción por zonas del país, con políticas encaminadas a especializar y aumentar los niveles de aprendizaje especializado por tema-industria y canales de distribución.
- o La distribución geográfica especializada, quedó fijada en el trascurso de este periodo por los *Planes Quinquenales* de la siguiente manera:
  - Se fijaron seis industrias para exportar alrededor de los subsectores productivos dedicados a la industria de tipo pesada y la química.
  - Promover centros de aprendizaje de educación superior del Estado, a nivel de educación superior técnico, tecnológico y profesional, que apunta a la formación de recurso humano y centros especializados de I+D+i.
  - Desde el propio Estado, tales organismos entre otros, cooperaron en la búsqueda y obtención efectiva de colocación de recursos desde los fondos de inversión extranjera.  
*Ver Gráfico 4: "Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los Chaebols".*
  - Se establecieron once industrias complementarias más, buscando el desarrollo especializado y descentralizado de tipo regional, con lo cual se evitó la congestión en la capital, Seúl su Capital y su zona metropolitana, *Ver Gráfico 4: "Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los Chaebols".* Así, se distribuyeron de la siguiente manera:
    - La producción en *Ulsan* y *Yuchun*, en petroquímica.
    - *En Chanwon*, con maquinaria y equipo industrial.
- *En Onsan*, lo referente al trabajo y transformación con materiales ferrosos.
- La hoy famosa producción Barcos y astilleros, *en Pusan*.
- *En Kumi*, lo relacionado con electrónica.
- *En Gumi*, se albergó una producción histórica, la textil, así como la electrónica y mecánica. (48)
- Se especializan igualmente los centros universitarios *por territorios, logrando Recurso Humano actualizado y especializado*, por subsector productivo y potenciar una ventaja competitiva basada en la formación de este recurso, lo que les permitió el alargamiento horizontal de su razón social, incursionando en nuevos subsectores con alto valor agregado, con su propia gerencia, operadores, ingenieros y logística adaptada, en continua formación: (49)
  - Por ejemplo, la investigación y educación, centrada en el agro, se ubicó en la Provincia de *Jeolla del Norte (Jeollabuk-do)*, donde se encuentra la *Universidad Nacional de Chonbuk* (hacia comienzos del milenio se rankea entre las 500 mejores del mundo según el *QS Top Universities ranking*).
  - Allí mismo desde 1947, se crea el *College* de la Agricultura.
  - Desde 1962, el Estado Surcoreano funda la *Corporación de Promoción del Comercio*, bajo el modelo japonés, a partir de la cual se promueve e impulsa la creación de compañías de comercialización privadas.
- También por iniciativa del Estado de C.S., se establecen parámetros de

control en términos de volúmenes de exportación y capitalización, ubicando estratégicamente oficinas en el exterior.

- Los *Chaebols* participaron con oficinas de esta naturaleza, desde donde se vendían los servicios técnicos y comerciales, *face to face*, dentro y fuera del país.
- Al igual que el modelo japonés, se establecieron *Zonas de Libre Comercio* centradas en inversión externa; en este caso, el elemento que marca la firma surcoreana con espacios especializados, según sean los productos exportados-importados.
- Importación de insumos, en *Seúl e Incheon*, desde 1960.
- Se establecen, una década después, *Zonas Especiales Aduaneras* como *Masan MFTZ*, en 1970 e *Iri FTZ*, en 1973.
- En este caso igualmente se creó un *centro especial de operación de producción para los grandes Chaebols*, en la ciudad de *Gumi*, en 1975. Ver Gráfico 4: "Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los Chaebols". (50)

o Por otro lado, desde el sector privado los *Chaebols* son líderes, aún después de la Segunda Guerra Mundial y la guerra de las Coreas gracias a donaciones; las cuales surgen desde las primeras Firmas, base de estos conglomerados, que van desde el comercio como intermediarias, pasando a servicios, como reparaciones, a sectores de manufactura como *Hyundai*, *Korea Explosives*, *Sunkyong Textile* y *Samsung*, esta última que despegó en el año de 1936. Entre 1948 y 1955, dos años después de haber terminado la guerra de las Coreas, el número de Firmas se duplicó. (51)

o Son jalonadores de esta maravilla estratégica, que como se ve desde el principio, hacen parte de una planeación estratégica mancomunada, con carácter de interés nacional, al corto y largo plazo, integrando todas sus piezas, proponiendo estrategias al estilo '*Made in Corea*', basados en la primera experiencia de la industrialización asiática, la japonesa.

El Estado contribuye con la institucionalización de las normas anti-monopolio, complementándolas durante toda la década de los 60, con la implementación de la apertura económica o Política de la Liberalización.

o Aquí, vale la pena destacar como el estiramiento o alargamiento de su razón social los llevó de subsectores de bajo o medio nivel, a subsectores de alto valor agregado e innovación de cobertura global, así como estrategias integrales, por ejemplo: (52)

- *LG* pasó en este periodo, del subsector de cosméticos a manufacturas de corte electrónico; esto es, televisión, y electrodomésticos en general.
- Logran entrar en mercados oligopólicos locales, regionales y luego globales.
- Establecen canales de distribución y despegan procesos de diversificación productiva horizontal, entrando desde un mismo conglomerado en varios subsectores de producción empresariales.
- El caso de *Hyundai*, con electrónica, electrodomésticos, automóviles, autos de carga, barcos, cemento, piezas espaciales, etc.
- Parte del éxito conseguido con el estiramiento, estuvo en la fundamentación educativa; que les permitió contar en el momento del alargamiento horizontal e incursión en nuevos

subsectores empresariales, con un recurso humano especializado, en gerencia, en mercados, canales de distribución diseño, con innovación y calidad continua.

- Lo que los convirtió en espacios clave para las importaciones de insumos; pues con la ayuda del Estado, muchos de ellos tuvieron cero arancel y si no, gozaron desde entonces de tarifas preferenciales de energía enfocada a la producción e innovación y del transporte de productos exportables. A lo que se le sumó la reducción de impuestos a los ingresos generados por actividad exportadora.
- A finales de la década de los años 80, la media de los *Chaebols* contaba con cinco industrias no relacionadas, en el enfoque horizontal, producto del estiramiento de la razón social, como en el caso de *Hyundai* –comentado líneas atrás-. Ver Gráfico 4: “Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los *Chaebols*”. (53)
- En 1961 despegando el modelo, dentro de los ‘Ten Top’ del país, exportaban el 62% de todas las exportaciones, tres décadas más tarde en 1991, este dato llegó al 82%. (54)
- Desde los años 70 los *Chaebols*, crecen a ritmos más acelerados que la propia economía. Gracias a esa tendencia, logra su primer superávit comercial en la segunda parte de la década de los 80.
- Para 1982, ya eran nueve las Firmas coreanas a manera de *Chaebols* que se presentaban en el índice Fortune-500 (F500), que muestra en este sentido uno de los más grandes

crecimientos industriales del mundo de las últimas décadas. (55)

- Cuando el modelo tenía cerca de diez años de aplicación en sus *Planes Quinquenales*, hacia el año de 1972, el número de conflictos de naturaleza laboral, llegó a 122, pasando en el periodo de despegue externo; en 1987, la cifra ascendió a 3.749 conflictos.

Como respuesta a lo anterior, y lo que parecía ser una premonición, de *todos los modelos de esta naturaleza*, en Asia hasta hoy, las ventajas comparativas por salarios sobre todo de mano no-calificada, con las cuales despegan estos modelos empresariales se desvanecen a medida que el modelo empresarial logra educar su propia mano de obra y esta, desea participar de las ganancias del negocio en mayor proporción, a través de comisiones, primas y/o incremento de los salarios, por lo menos al nivel de la productividad lograda.

Gracias a este punto de inflexión de conflictos laborales donde el trabajador, luego de mínimo dos décadas de participar activamente del modelo, busca obtener de las ganancias generadas por mayor productividad, mayor involucramiento en los procesos I+D+i y por ende, mayor formación durante este lapso se pierden las ventajas comparativas por costo hora-hombre. Ver Gráfico 4: “Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los *Chaebols*”.

- **Resultados antes de la crisis asiática.** A partir de este punto, se busca en este forcejeo empresarial, que los incrementos salariales,

se vean reflejados en mayores ventajas competitivas, como fuente estratégica de posicionamiento dentro y fuera del país, local y/o globalmente por la pérdida continua de sus beneficios comparativos.

Para el caso surcoreano, estas huelgas, representaron en este periodo 1972-

1987, un incremento salarial hora, de cerca de un 500%, pasando de 84 KRW (Won Surcoreano) a 475 KRW (Won Surcoreano). Ver Gráfico 4. "Corea del Sur, fundamentos de un modelo desde los Chaebols"; en la línea de tiempo: Resultados antes de la Crisis Asiática. (56)



24) Ito, T. (1992). *The Japanese Economy*. The MIT Press: pp. 178, 195- 197.

25) Juran, Joseph M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*. (First edition), New York City: McGraw Hill: pp. 261- 275.

26) Nota del Autor: estos entes son desde entonces, indivisibles al modelo japonés, que se comportaron como los brazos internacionales de los *Keiretsus* más representativos de primer y segundo nivel (*Mitsubishi, Sumitomo, Mitsui* y de segundo nivel *Marubeni, Toyota, Sojitz* y en particular *Itochu*). Desde los mismos se adelantaron procesos de comercialización e inversión con puentes directos bancarios y agentes logísticos, que facilitaron entrar en canales al detal de mercados y al por mayor. Yoshino Y. M. (1986). *The invisible link: Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade*. MIT Press.

27) Dewar, Donald L. (May 1988). "A Serious Anomaly: TQC without Quality Circles". *Annual Quality Congress, Dallas, TX 42 (0)*: pp. 34-38.

28) *Nikkan Kogyo Shimbun Ltda.* (1988). "Poka-Yoke: Improving Product Quality By Preventing Defects", Productivity Press. Edited in English.

29) Nota del Autor: este término de "Canibalizar" hace referencia, a procesos intra-marca, a través de los cuales una Firma o Empresa, lanza y desarrolla un producto mejorado, innovado, a costa de otro de características similares que le precedía, el cual se volverá obsoleto pero por una nueva versión procedente desde la misma Firma. Es una estrategia que apunta a mantener la fidelidad del cliente a esta marca evitando la migración a otras marcas en busca de mejores versiones, se le brinda al cliente una versión mejorada del software, hardware, procesador, automóvil, TV, etc. Por ejemplo, las multinacionales AMD (1969) e Intel (1968), con sus procesadores, cada versión es mejorada, con ello el cliente final no tiene que migrar a otra marca para conseguir mejoras sustanciales en últimas versiones, reconociendo por calidad, presentación, rendimiento, etc., que esta nueva versión le aportará mejoras y seguridad comparado con lo que podría brindarle otras marcas.

30) Nota del Autor: se refiere este proceso de *deslocalizar*, a ubicar una parte total o parcial de una línea de producción en una región, localidad, dentro o fuera del país donde encuentra piso la casa matriz, aprovechando menores costos empresariales comparados con las que tendrían en el país o espacio de origen de la firma.

31) TOYOTA Company. TOYOTA. History of Toyota. Página oficial de TOYOTA. Recuperado de: [http://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/](http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/)

32) Nota del Autor: la marca SONY, se deriva del vocablo de origen latino *sonus*, que significa *sonido*. Por otro lado, el término *sonny boy*, por los años 60, hacía referencia a aquel joven de competencias



vanguardistas y de espíritu libre. El nombre y la primer logo de la marca surgió en el año de 1955. SONY. *Corporate history*. Página oficial de SONY.

Recuperado de: [www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/history.html](http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/history.html)

33) Panasonic ideas for life. *HOW IT ALL BEGAN*. Página oficial de Panasonic. Recuperado de: [http://pmma.panasonic.com.my/PMMA/AboutUs/au\\_history.asp](http://pmma.panasonic.com.my/PMMA/AboutUs/au_history.asp)

34) Pagenation.com. *National Panasonic Factory (Mastec)*. Página de pageneration. Recuperado de: [http://sg.pagenation.com/sin/National%20Panasonic%20Factory%20%28Mas-tec%29\\_103.6539\\_1.3299.map](http://sg.pagenation.com/sin/National%20Panasonic%20Factory%20%28Mas-tec%29_103.6539_1.3299.map)

35) HONDA the Power of Dreams. *Honda History A Dynamic Past, An Exciting Future*. Página Oficial de HONDA. Recuperado de: <http://world.honda.com/history/>

36) Japon International trade and industry (Ministry). Research and statistics division. "Census of Commerce 1964". Research and statistics division, Minister's secretariat, Ministry of international trade and industry, 1967.

37) Odagiri, Hiroyuki (1992). *Growth through Competition through Growth*. Oxford. Oxford University Press: p.182.

38) Asociación Japonesa de Robots. Página Oficial de ARQHYS ARCHITECTS SITE. Recuperado de: <http://www.arqhys.com/articulos/asociacion-japonesa-robots.html>

39) Nota del Autor: para el año de 1994, *The Economic Planning Board* se fusiona con el Ministerio de Finanzas, de lo que resulta un tercer ente denominado *Ministry of Finance and Economy MOFE*. Luego, de un año de la crisis asiática, en 1998, se descentraliza parte de estas funciones buscando que se volviese más expedito en su gestión y que otras que en el momento eran relevantes tuviesen una dirección y gestión independiente. Así, el tema relevante a manejo de presupuesto nacional pasó el *National Budget Administration*. Un año más tarde, en 1999, el *Planning and Budget Committee* and the *National Budget Administration* se fusiona con el *Ministry of Planning and Budget MPB*. Finalmente, casi una década después, en el año del 2008, el *Ministry of Finance and Economy MOFE* y el *Ministry of Planning and Budget MPB*, se fusionan, lo que da nacimiento a un tercer organismo llamado, *Ministry of Strategy and Finance MOSF*. MINISTRY OF STRATEGY AND FINANCE. Website Oficial de MINISTRY OF STRATEGY AND FINANCE. Recuperado de: <http://english.mosf.go.kr/>

40) Nota del Autor: el panorama empresarial, terminada la Segunda Guerra Mundial no podía ser más desolador. El aparato productivo de las Coreas, se especializaba en arroz particularmente. Este subsector, producía casi la mitad de todo el PIB del país, se le atribuía el 49% del mismo, donde la industria incipiente, aportaba tan solo el 6%.

En este escenario con los cambios que se enumerarán a través de este subcapítulo, gracias a ellos, en diez años, luego de terminada la toma de Japón y la Segunda Guerra Mundial, se contabilizaban 8.891 Firmas y alrededor de siete millones y medio de personas empleadas, teniendo alrededor de 21 millones de habitantes.

Tres décadas después, terminados los Planes Quinquenales, los cuales se tratarán en este punto a continuación, hay una reconfiguración del modelo. En 1987 en Surcorea, el sector agrícola diversificado, no solo arroz, aportaba cerca del 11% del PNB, la industria alrededor del 38% y los servicios, cerca del 50%. Ello en número de Firmas, representó para ese año, 250.917 de ellas, es decir, cerca de un crecimiento, en materia de Firmas de un 300% en tres décadas. ECONOMY WATCH. Página Oficial de ECONOMY



WATCH. Korea (South Korea) Economic Statistics and Indicators. Recuperado de: [www.economywatch.com/economicstatistics/country/Korea/](http://www.economywatch.com/economicstatistics/country/Korea/)

41) Kotra Korea Trade-Investment Promotion Agency. *History*. Página Oficial de Kotra Korea Trade-Investment Promotion Agency. Recuperado de: [http://english.kotra.or.kr/wps/portal/dken/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0x-PLMnMz0wMOY\\_QjzKL94w38QOBSYGZzb6kRhiRgixlH1vfVP\\_NxU\\_QD9gtzQiHJHROUAe1vkMg!!/delta/base64xml/L3djdYEvD0ZNQUFzQUMwNElVRS82X0lfNE9C#top](http://english.kotra.or.kr/wps/portal/dken/kcxml/04_Sj9SPykssy0x-PLMnMz0wMOY_QjzKL94w38QOBSYGZzb6kRhiRgixlH1vfVP_NxU_QD9gtzQiHJHROUAe1vkMg!!/delta/base64xml/L3djdYEvD0ZNQUFzQUMwNElVRS82X0lfNE9C#top)

42) Nota del Autor: a través del recién creado *Ministerio de Ciencias y Tecnología* MST, ubica en la ciudad de *Taejon*, localizada al centro de país, en un espacio inicial de 27 Kms<sup>2</sup>, el primer gran proyecto de esta naturaleza. *El Ministerio de la Construcción* se ocupó de construir y proyectar la construcción e instalación de los servicios básicos como el agua, electricidad y telecomunicaciones.

Por su parte, el *Ministerio de Educación* se encargó del desarrollo de colegios e instalación de centros universitarios que se integraran a los procesos de desarrollo industrial que se llevarían a cabo. Comenzando la década de los ochenta, *Samsung*, *Hanwha Group* y *LG*, tenían ya piso en el parque y un plan de desarrollo integral entre centros de estudio y producción. Como el proyecto significaba también *deslocalizar* la producción en una ciudad diferente a *Seúl*, ello implicó que casi dos décadas después en el año de 1995, se construyera una línea de tren de transporte de mercancía y pasajeros; proceso que finalizó bajo la última tecnología que existiera en esta materia en el mundo, durante 2004, comunicando las ciudades de *Seúl*, *Taegu* y *Kwangju*, en un itinerario que no supera las dos horas de viaje.

Casi 25 años luego, pasando el periodo de recuperación de la Crisis Asiática, en el año de 1998, el centro albergaba 60 instituciones de estudios de ciencia y tecnología, zona industrial, con centros de trading coreanos y soporte administrativo de los *Chaebols*, donde trabajaban e investigaban alrededor de 12.000 personas, entre científicos y técnicos, con un soporte complementario compuesto por 5.000 personas.

En total se contaban con 49 centros de I+D, tres universidades y siete oficinas de diferentes agentes del Estado. Había cerca de 10.900 científicos de los cuales 3.745 tenían doctorados o PhD. *Headquarter of Managing Daeduck Science Park HMDSP*. (1.998-1.999). *Currente status of daeduck Science park in Korea*: pp. 13-19.

43) Nota del Autor: producto del reordenamiento laboral y reconfiguración en materia de prioridades industriales y especialización por zonas del país, se presenta en tres décadas una reorganización del hábitat.

Hacia el año de 1955, la población que trabajaba en el sector agrícola era cerca del 62%; para 1985, la cifra correspondía al 21%, disminuyendo aproximadamente a lo que sería una tercera parte, para luego pasar en 1990, a un 16%. Este recambio en parte es explicado porque la población urbana, pasó de un 28% en 1960 a 55% en 1980, donde su capital *Seúl* duplicó su población en el periodo 1960-1970, pasando de 3 a 6 millones de habitantes, para llegar cerca de los 9 millones en 1980.

En el año de 1963, había cerca de 600.000 trabajadores industriales, una década más tarde, en 1973 pasó a cerca de 1.400.000 trabajadores y a comienzos de 1980, ya sumaban alrededor de 3 millones.

Por otro lado, queda claro bajo la evidencia empírica, el aumento de productividad en esta reestructuración. El trabajo no implicó en este periodo de recambio, mayor número de horas semana, pues se mantuvo alrededor de 51 horas. Sin embargo, el incremento de opciones de trabajo, que se trasladó hacia firmas con mayor valor agregado en sus productos a manera de electrodomésticos, automóviles, barcos, etc., generó mayor número de conflictos laborales. *ECONOMY WATCH*. Página Oficial de *ECONOMY WATCH*. Op. cit.

44) Bekerman, M. & Sirlin, P. (1996). "Estrategia Exportadora de Corea del Sur". Banco nacional del Comercio Exterior, vol., 1, México.





45) Strange, Susan (1991). "Rival States, Rival Firms, competition for World Trade Share". CSRI: pp. 46-47.

46) Ídem.

47) Jaymin, L. (1995). "Dynamic Comparative Advantage and Korea's Industrial Policy". In Industrial policy in Korea and Korea and the EU. Editado por Park Tae-Kyu y Roy K. Wilkinson. Seul, Corea: Yonsei University Press. Nota del autor: vale resaltar los avances que en tema educativo ha tenido C.S. De acuerdo a la prueba PISA gestionada por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), aplicada a estudiantes de 15 años en las áreas de Ciencias Naturales, Matemáticas y competencias asociadas a la lectura, prueba realizada cada tres años, en las del 2012 C.S., ocupó un Segundo lugar. En las pruebas Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS), gestionada por la Asociación Internacional para la Evaluación del Rendimiento Educativo (IEA), hecha a estudiantes de cuarto y octavo de educación básica, donde se evalúan competencias asociadas a solución de problemas y razonamiento crítico, realizada cada cuatro años, en la del 2011, ocupó el Primer Lugar a nivel mundial. En el índice Global de Habilidades cognitivas y el nivel de Educación, nuevamente en el año 2013, ocupó el primer lugar a nivel mundial. Ojeda, Fernando (2014). "LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: base de la educación de los empresarios y la sociedad del siglo XXI". Workin Paper, Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Administración de Empresas. Bogotá, Colombia, pp. 46-76.

48) Lee, H. Duk & Choi, G. (2001). "The IT Industry in Korea: A Perspective of the Experience of Rapid Growth". Korea Institute for Industrial Economics & Trade: Seul, Corea.

49) Nota del Autor: el proceso integrado de clústers productivos horizontales y verticales en cabeza de *Chaebols*, con centros especializados de educación superior tuvo sus frutos luego de más de una década de ajustes y búsqueda de resultados, institucionalizando una cultura del saber y la innovación, liderado en recursos y procesos integrales por el *propio sector privado*

En materia de Investigación y Desarrollo, hacia 1971 representaba el 0,32% del PNB, casi dos décadas después, este valor llegó a 1,90%, es decir se elevó alrededor de un 500%, siendo de este incremento el 82% financiado por el sector privado.

Gran parte de este repunte, muy al estilo surcoreano, se canalizó a través del ahorro, además le permitió mayores posibilidades de maniobra al país, en los proyectos relacionados con nuevos mercados y productos, sin depender de préstamos e intereses bancarios, que fuesen divergentes a estos planes.

De hecho, el ahorro doméstico pasa desde la segunda mitad de los 60, de 9,2% del PNB, al 28% a finales de los 80; es decir, un crecimiento de casi el 300%. Hubo una expansión de los centros de capital privado dedicados a I+D, manejando una dinámica y una cultura pro iniciativa privada de la investigación descomunal. Cuando el modelo mostraba sus primeros frutos en 1980 eran 52 de estos centros, a comienzos de la década de los 90, eran 749, crecieron alrededor de un 1400% más. Orozco, C. E. (1992). "Ciencia, Tecnología y Recursos Humanos en la Industrialización de Corea del Sur". Comercio Exterior, vol., 2, No 12, México.

50) Nota del Autor: en el milenio se convirtió en el centro de operaciones de I+D+i de *Samsung Electronics* y de *LG Display*, convirtiéndose en base operativa de más de 1.800 Firmas. GUMI CITY. Página de GUMI CITY. Recuperado de: [http://english.gumi.go.kr/open\\_content/main\\_page/](http://english.gumi.go.kr/open_content/main_page/)



51) Roemer, M & KwNG-Suk, K. (1979). "Growth and Structural Transformation". Council on East Asian Studies, No 3, University Harvard, Press: pp. 1-30 y 67-70.

52) Nota del Autor: mientras que las tasas de crecimiento logradas en Surcorea, fueron entre los años de 1960-1970 promedio de un 8,6%, en el periodo de los años comprendidos entre 1979-1980 fue de un 9,5% y luego en el periodo de expansión hacia afuera en los años 80s fue de un 9,7%. Sin embargo, la de los *Chaebols* fue superior, pues la participación de las ventas provenientes de estos, con respecto al PNB, entre los años de 1974 a 1987, pasaron de un 15% a un 68%, es decir crecieron cerca de un 400%.

Brañas, J.M. (2002). "El Crecimiento Económico de Corea del Sur: 1961-1987. Aspectos Sociológicos". Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad autónoma de Barcelona, España: pp. 102-105. La participación e influencia de los *Chaebols* es innegable. Casi 20 años desde su creación en 1977, el grupo de los 20 grandes, vendía cerca del 30% de las ventas, siendo este valor de un 35% para 1985, año en el cual aportaba con el 8,6% del PNB, desde 218 subsidiarias, valor que casi se duplicaba vísperas de la Crisis Asiática, llegando a un 14% en 1995, desde 497 subsidiarias. BANCO MUNDIAL. Página Oficial del BM. República de Corea. Recuperado de:

<http://datos.bancomundial.org/pais/corea-republica-de>

53) Kang M.H.(1996). The Korean Business Conglomerate: Chaebol Then and Now. Berkley, CA: Institute of East Asian, University of California: pp.20-21.

54) Sakong Il. (1993, Enero). "Korea in the World Economy". Institute for International Economies: Washington D.C.

55) Nota del Autor: entre 1982 y 1990 las exportaciones se incrementaron un 15%. El sector exportador que repuntó fue el de Maquinaria Eléctrica, que creció de un 11,7% en 1.980 a 23,5% en 1.987. Orozco, Carlos E. (1992). Op. cit.

56) ECONOMY WATCH. Página Oficial de ECONOMY WATCH. Op. cit.

#### Cuarta Fase:

### EL DESPERTAR DEL LEÓN ASIÁTICO: CAMBIOS, PROPUESTAS Y PARADIGMAS QUE MARCARÁN EL CAPITALISMO DE FINALES DEL SIGLO XX Y TODO EL SIGLO XXI

De manera premonitoria, cuando a principios del siglo XIX, se le preguntó a Napoleón Bonaparte acerca de China, él comentó: “Cuando China despierte, el mundo temblará”. (57)

Resulta interesante el solo hecho de plantear la posibilidad, de que un país de origen comunista-agrícola, de los últimos en ingresar a la OMC y al capitalismo, que pasó a un *‘Take Off’* de finales del siglo XX, fuese quién le cambiara la estructura básica al comercio internacional del mundo, durante los siglos XX y XXI.

Son varios hechos que confirman tal afirmación, que se enumerará y se buscará explicar en este aparte en sus puntos básicos. ya que China Continental, fue el primer país del mundo, que de manera explícita e irreversible trasciende de un modelo centralmente planificado a uno de mercado socialista, con brazos megacapitalistas como Hong Kong y Macao —durante una década antes de que lo intentaran los antiguos países de la U.R.S.S.—

Luego, el modelo desde su aparición tiene connotaciones globales y la huella propia de uno de los países más antiguos de la Tierra, con amplia tradición en la innovación y en la conformación *sui generis* de estructuras estatales.

De manera que, este apartado, expone cómo se desarrolla el modelo desde la muer-

te de *Mao Tse Tung*, hasta los aportes de esta primera fase del *Take Off* o despegue, en sus eventos más representativos, introduciendo estos aportes en la línea de tiempo *‘Made in Chine’*.

A lo que se le suma, la herencia de los modelos japonés y surcoreano principalmente, como fuente de muchas de las reformas, basta con decir que el Primer País que visitó el gran Líder de este cambio Deng Xiao Ping, a finales de la década de los setenta, fue Japón pasando por entre otras, en una Planta de producción de la Toyota. Entendiendo entonces, al Modelo Japonés en su fase de despegue, primer *Take Off asiático*; el de la República Popular China, primer modelo proveniente de un país centralmente planificado, como contexto empresarial.

En cuanto al histórico, casi una década antes de la caída del muro de Berlín, que insertó en este proceso a los antiguos países de la Unión Soviética en un sistema diferente al comunista; la muerte de *Mao Tse Tung* (1976) y la *Plenaria del XI Comité Central del Partido Comunista Chino* (1978), son en esencia, los hechos que contribuyeron para que se desarrollaran, los principios legales y culturales que permitieron el despegue de la China continental.

En este punto vale la pena aclarar, que el modelo de la República Popular China denota unas fases. Siempre marcadas por los aportes trascendentales del Estado, en cabeza de su Partido Comunista y los cambios en sus paradigmas culturales-sociales, muchas veces emanados de estas directrices institucionales. Así pues, se observa el camino de un cambio, bajo la visión de un estilo gradualista.

Ver Gráfico 5: "El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo".

**Reformas del despertar de la China Continental del siglo XX:** 1978-1993. En el modelo 'Made China', frente a su fase de despegue, se destacan dos etapas marcadas por los Comités Centrales del Partido y las decisiones que han sido emanadas por este. Este periodo se delimita por decisiones propias de los Comités de Centrales del P.C.Ch y la Reforma de la carta magna de 1982.

En este lapso, en el año de 1978, se desarrolla la *Plenaria del XI Comité Central del Partido Comunista Chino*, con cambios propios de un primer despegue industrial, hasta la Reforma Constitucional de principios de la década de los 80.

Luego, en este periodo aparece una segunda etapa, que va durante entre 1983 y 1993, una década vertiginosa, desde donde se construye la base logística, institucional y estructural de una época que más adelante sería denominada 'Fábrica del Mundo'.

### Primer Periodo:

**Primera etapa: la China continental de la propiedad privada, 1978-1982.**

Durante este periodo, esta nueva China, cuenta con una hoja de ruta, emanada de las resoluciones y conclusiones producto de la *Tercera Reunión Plenaria del XI Comité Central del Partido Comunista Chino*. Ver Gráfico 5: "El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales,

con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo". El mismo establece las siguientes rutas por seguir:

- Se proyecta lo hecho desde el 1 de octubre de 1949, con el nacimiento de la R.P.Ch. hacia un plan a 100 años.
- Se establecen cuatro sectores para liderar la modernización del país hacia los cuales deben encaminarse los recursos humanos y financieros-logísticos de esta nueva China: Ciencia y tecnología, industria, agricultura y Ejército. (58) Frente a tales aspectos, vale destacar:

- **Agricultura.** Se pasa de la tenencia exclusiva por parte del Estado de la tierra, a una nueva forma denominada *Sistemas de Responsabilidad Familiar* a través de contratos de arriendo.
- El Estado aporta a estos clanes productores, herramientas para cultivar, semillas y, se les permite a los núcleos de una familia o grupos de ellas a producir, pero, asegurando parte de la producción a precios base pagados por el propio Estado. El resto de la cosecha hace parte por primera vez de un mercado libre, donde se fijan los precios por la oferta y demanda.
- **Industria.** Este sector hace parte ahora de la llamada *Reforma Industrial*. La cual se caracterizó por:
  - o Se permite la inversión dirigida a nuevas y antiguas Firmas de capital estatal, por parte de gobiernos

locales, regionales y de inversores extranjeros.

Esta inversión tendrá un periodo de inicio de desgravación sobre utilidades.

- o Las Firmas que apuntan a procesos de producción con miras a la exportación, podrán adquirir y retener divisas, proceso antes exclusivo del Estado.
- o Con el fin de apuntar a la competitividad integral, se permite que las Firmas ahora puedan despedir trabajadores, por causal de bajo rendimiento.
- o Se establecen *Zonas Económicas Especiales*, en la zona costera del mar de China, con los primeros ensayos en 1978.

Las mismas, cuentan con tratos preferenciales tributarios y logísticos para inversionistas tanto de capital nacional, como extranjero.

Producto de estas primeras reformas, en 1979 se crea la Ley china sobre *Empresas conjuntas*.

Con ésta se aceptan alianzas estratégicas bajo la modalidad de *Joint Venture*, donde se comprueben sinergias que aporten tecnología, management y formación del recurso humano de punta. (59)

- **Ciencia y Tecnología.** Desde este ámbito, se quiso superar la fase en que los países occidentales vivieron al recibir en sus periodos de *Take Off*, por parte de las nacientes multinacionales de principios del siglo XX. Es decir inversión, pero con la

configuración de las economías de en clave. (60)

En tal sentido conviene precisar algunas de sus características:

- o Promoción de IED, con transferencia de tecnología en maquinaria y hacia el recurso humano nacional.
- o Se establecieron parámetros para la conformación de alianzas estratégicas en los proyectos IED, a manera de *Joint Venture* garantizando sinergias tecnológicas con recursos físicos humanos de la China Continental.
- o Cuatro años más adelante, durante el *XII Congreso Nacional del Partido Comunista Chino* se establece el norte de lo irreversible: *Un capitalismo chino con matices socialistas*. Ver Gráfico 5: "El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo".

Este, se destacó por:

- o En el plano político, se confirma la existencia del Partido de Estado, el Partido Comunista Chino.
- o Llega el fin de la Autarquía establecida desde 1949 a la fecha.
- o Para confirmar los propósitos anteriores, se plantea una agenda abierta al mundo. En tal sentido sobresale:
  - \* Su entrada con membresía a las Naciones Unidas y al Consejo

Permanente de Seguridad del organismo.

- \* En acercamiento con los EE.UU. donde se configura el Triángulo Estratégico, que permite hacer contra peso a la U.R.S.S. en Asia.
  - \* Se hace un acercamiento diplomático con Japón que permite normalización de relaciones y visitas al centro de producción a las marcas globales como la Toyota.
  - \* Configurar acercamiento con los vecinos para fortalecer el liderazgo geopolítico en el área. (61)
  - \* Contratación general de científicos y/o técnicos extranjeros que configuren el propósito nacional de transferencia del conocimiento y la tecnología. (62)
- o Se continúa avanzando para garantizar que las fuerzas del mercado participen más de la asignación de bienes finales e insumos en todo el país.
  - o El sentido planificador de la economía, pasa de ser generalizado a una visión orientadora.
  - o Como los demás modelos asiáticos, el salto de una enmienda a la Constitución, es clave en esta etapa de despegue del modelo y un claro espaldarazo a este por parte del Estado. Se complementan estos cambios y visión de Estado, con la Reforma de su carta magna, en 1982. Ver *Gráfico 5*: "El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo".

De esta Reforma, conviene señalar:

- o *El poder del Estado* ha de pertenecer en su totalidad al pueblo mismo.
- o Para cumplir con tal representatividad, está la *Asamblea Popular Nacional* y en segundo nivel, las *Asambleas Populares Locales*. Estos organismos representativos se estructuran por la vía de las elecciones.
- o Serán *elegibles* los ciudadanos hombres o mujeres que hubiesen cumplido los 18 años de edad. Estos, a su vez, se encargarán de constituir los organismos de administración, juicio y fiscales del Estado. A partir de ellos, se planearán, ejecutarán y harán seguimiento a las políticas públicas.
- o Se confiere al *Congreso Nacional del Pueblo*, la autoridad como órgano supremo de poder del Estado.

Este organismo elige y controla al *Tribunal Popular Supremo*, la *Fiscalía Popular Suprema* y el *propio Consejo de Estado*. 63

- o Surgen en 1980, las cuatro primeras *Zonas Económicas Especiales (ZEE)*, ubicadas en la zona costera, campo de la IED para todo el mundo.
- o El nuevo modelo, de 'Puertas Abiertas', desde el principio tiene claro, que no va a depender de la agricultura como la fuente de desarrollo, con este nuevo enfoque y recursos, debe provenir de la interacción con el exterior.
- o Desde este enfoque se tendrán recursos para la modernización y logística

que atraiga la IED y la base para cubrir las importaciones y pago de deuda exterior. 64 Política Demográfica. Ver *Gráfico 5*: “El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo”.

- o Finalmente, sobresale el control demográfico como política pública. Las tendencias marcaban un incremento representativo de la población y de sus estadísticas complementarias, así:
- Se manifestó una disminución representativa de las *tasas de mortalidad infantil*, pasando de 227/1.000 en 1949 a 53/1.000 al año, esto para 1981.
- Se incrementó en este periodo, la expectativa de vida al nacer, de 35 a 65 años.
- En 1950 habían 554 millones de habitantes aproximadamente.
- En 1980, existían alrededor de 998 millones de habitantes.
- La *población* se duplicó en cerca de tres décadas.
- Siguiendo la proyección, para el año 2010 se hubiese llegado alrededor de los 2.000 millones de habitantes.
- Con la reforma se proyecta una población cercana a los 1.489 habitantes al año 2025. (65)

### Segundo Periodo:

#### *Construcción del Estado y de la logística de la ‘Fábrica del Mundo’, 1983-1993.*

Esta segunda etapa de la fase de despegue, se estructura y acondiciona el Estado para afrontar el reto interno de convertirse en el

mayor proveedor de los bienes básicos del país y avanzar en la selección y posicionamiento de subsectores de alto valor agregado, hacia mercados globales.

De igual manera, se intenta acondicionar el sector empresarial y el entorno de la política económica a las condiciones internacionales; donde prima un despegue por competencia de las primeras Firmas de capital del Estado, mixto y privado y la búsqueda de las primeras Firmas o Empresas competitivas y, por primera vez en este nuevo modelo de la China continental, los empresarios sean coparticipes y responsables de sus estrategias, pero igualmente, de un porcentaje de las ganancias.

Por otro lado, se retoma el ejemplo que vivió espacialmente de manera cercana la gestión desarrollada por *la Bolsa de Valores de Hong Kong*, que con administración inglesa desde el cierre de la de *Shanghai* en 1949, que fue uno de los más claros pulmones que puso a esta pequeña isla entre las diez (10) economías de mayor comercio en el mundo. Desde luego, antes de su inserción a la República Popular China en 1997, cuando cerca de tres cuartas partes de su PIB, ya provenía de los servicios (transporte, comercio, servicios profesionales relacionados con los negocios, comunicaciones y lo referente en este sentido al mercado financiero). (66)

Frente a la disciplina que desde entonces, se buscó aplicar a las Firmas, se enfocó a que fuesen de capital privado o público, orientadas entonces a delegar y aumentar la gestión propia de los gerentes, ver *Gráfico 5*: “El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa

de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo”.

Cabe destacar frente a este nuevo derrotero empresarial:

- Como una réplica del caso del primer periodo, de la fase de despegue, desarrollada desde el campo con las empresas familiares, en el año de 1987, se introduce por iniciativa del P.C.Ch. -desde su XIII Congreso-, el *Sistema de Responsabilidad por Contratos*, de tipo trianual, con el cual se aseguraban metas de producción.
- Se logró cubrir las necesidades previstas en los ámbitos correspondientes a los gobiernos nacionales, regionales y a quienes a su vez, fijaban precios duales.
- Se compraron los productos que las Firmas se habían comprometido con sus metas a producir periódicamente. (67)
- Se descuentan los impuestos (de ajuste de rentas, sobre el ingreso empresarial y sobre utilidades) y las utilidades debían contar siempre con capital de reinversión. Así, se dispuso de estos excedentes por encima de lo garantizado al Estado, para adquirir otras Firmas.
- También, con el fin de despegar, en materia de innovación y productividad: (68)
  - A los gerentes, se les permite por primera vez, participar de las utilidades de las Firmas o Empresas.
  - Sumado a lo anterior, por primera vez las propias Firmas disponen libremente de un porcentaje de sus utilidades. También se establecieron pagos salariales de acuerdo con las habilidades laborales de cada trabajador.

Igualmente se reconocen primas o premios por éxitos o metas alcanzadas por los trabajadores. (69)

- Entendiendo que una alternativa que oxigena una economía se presenta desde un mercado de capitales, en esta segunda etapa, se comienza con la integración de este mercado al nuevo modelo. La estrategia también apuntaba a contar con un naciente mercado de capitales, que en principio recibiera excedentes o flujos desde el mismo Estado, hacia sus empresas que cotizaran en las bolsas, sin depender solamente de subsidios y/o préstamos de la banca del Estado.
- Las bolsas de valores, son de propiedad del Estado, es decir rompiendo en esto una tradición occidental que desde EE.UU. y Europa, cuentan con paradigmas que en este sentido busca que estos agentes del mercado no-bancario de un país, sean de capital privado.
- Coyunturalmente el Estado chino, no desea que se pierda el control y su integración al nuevo modelo. Además, las bolsas de valores, igualmente sirvieron para poner bonos de tesorería y de las Firmas que acudían a esta alternativa de endeudamiento, en periodos de crecimiento y búsqueda de mercados locales y regionales.
- Por otro lado, se permitió establecer la base de la Inversión Extranjera Indirecta (IEI), con títulos valores cotizados como las *Acciones Tipo B*, cotizadas en USD, para inversionistas extranjeros que vivirán en territorio de la R.P.Ch. Ver Gráfico 5: “El nuevo modelo de la R.P.Ch: un



modelo de empresa de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo”.

Frente a los cambios en el mercado de capitales, mercado no-bancario, se resalta:

- Se ubican y despegan dos bolsas de valores, en ciudades desde donde se busca jalonar la Inversión Extranjera Indirecta (IEI), centrando el control y las estrategias relacionadas con estas en un espacio específico apuntando a procesos en materia de mercados de capitales descentralizados, con sus propios mercados alimentados por la gran cantidad de empresas en periodo de despegue.
- Se cuenta con un ente regulador del Estado y autorizado por el Consejo de Estado, la *Comisión Regulatoria de valores China* (China Securities Regulatory Commission CSRC). (70)
- La canalización de los recursos recogidos, se enfoca a Firms propiedad del Estado, cuyo acrónimo es SOEs.
- Las ciudades escogidas para este despegue fueron *Shenzhen Y Shanghai*.

Frente a cada caso se puede comentar:

**Bolsa de valores de Shenzhen** (Shenzhen Stock Exchange SZSE). Con el inicio de las reformas fue escogida esta ciudad como ejemplo del nuevo modelo urbano y de negocios. Se centra desde 1991, en la captación de recursos hacia las SOEs. (71)

**Bolsa de valores de Shanghai** (Shanghai Stock Exchange, SSE). Fue la primera bolsa en

reabrirse y comenzó operaciones en el año de 1990. Aunque también fue centro de oxigenación a las Firms chinas nacientes que despegaban, centrándose en Empresas del Estado de tradición en el sector financiero y de los *commodities*, así como las que ya apuntaban hacia la internacionalización de sus operaciones comerciales y bancarias. De las dos bolsas de valores, desde entonces ha sido la que más capital extranjero ha traído a la China continental.

El resto del modelo en su mercado financiero es jalonado por uno de los submercados del mercado de capitales, el bancario. *Ver Gráfico 5: “El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo”*

- Hasta entonces, era el *Banco Popular Chino* el centro de la estrategia monetaria en un país centralmente planificado. Durante 1983 se le denomina como el *Banco Central de la República Popular de China* por sus siglas, PBOC. Un año más tarde, se formaliza su figura como Banco Central del país. Desde el Consejo de Estado se fijan sus funciones, que entre otras son:
  - o Inyectar recursos a través de sus oficinas locales, con tasas bajas a largos plazos a la industria pesada naciente y la ligera, en nuevos subsectores de valor agregado, encabezado por el de la electrónica.
  - o Soporta las pérdidas de las Firms en este periodo.
  - o Participa del seguimiento y algunas veces asesoría de las Firms.
  - o Ejecuta y participa de los lineamientos de la política monetaria del país.

- o Es puente entre los empresarios y la obtención y/o colocación de moneda extranjera.
- o Coopera y ayuda a la generación de banca de segundo piso especializada de propiedad del Estado, que surge por entonces con tres bancos que junto al PBOC, es la base estratégica financiera y de la banca moderna China.

Los otros Bancos son:

**Banco de la Construcción de China.** Conocido por sus siglas en inglés como CCB, desde el año de 1979 da el paso para convertirse dentro de las reformas, en una institución financiera, bajo la tutela del Consejo de Estado, permitiéndole poner recursos dentro de las actividades comerciales del Estado; lo que deja el umbral exclusivo que traía desde el periodo de *Mao Tse Tung* que lo ubicaba en el trabajo exclusivo de conseguir recursos que financiaran proyectos del Pueblo Chino enfocados a la infraestructura. (72)

**El Banco Industrial y Comercial de China.** Sus siglas en inglés ICBC, es creado en el año de 1984, bajo la modalidad de sociedad anónima. Se enfoca en el desarrollo de proyectos urbanos y despegue de Firmas o Empresas, bajo préstamos de corto plazo. Ha sido desde entonces, el abanderado en la banca internacional de la R.P.Ch. En 1992 es el primer banco que abre sucursales fuera del país, e irrumpe de primeras en la Unión Europea, en 1995. (73)

**Banco Agrícola de China.** Sus siglas en inglés y con las que se le conoce en todo el mundo ABC. Las reformas lo convierten en

el apoyo a las empresas pequeñas que surgen desde el "Sistema de Responsabilidad Familiar". (74)

**Ajustes macroeconómicos.** En el campo macro a nivel cambiario, se observa un sistema de tipo de cambio fijo, con un control estricto para no-residentes así como para operaciones de comercio internacional. Ver *Gráfico 5*: "El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo".

Ello implicaba, entonces, determinar un valor de su moneda el Renminbi (RMB) propio de un sistema intervenido, en materia de divisas donde el valor de la moneda nacional frente a otras monedas fuertes no obedecía al valor del mercado y por ende, de su condición de escasez o abundancia relativa frente a las divisas.

En este sentido, la Política Cambiaria se destaca por los siguientes derroteros:

- Se determina un sistema de tipo de cambio fijo.
- El valor se fija con respecto al USD.
- El mismo es de RMB 2.80 = USD\$ 1, considerada como tasa referente en las transacciones que se les permite hacerlas y/o valorarlas en USD.
- Las Firmas que entran en el proceso de la exportación, pueden hacerlo en USD, reportados a través del Banco de China.
- El no-residente en el país, se les entregaba a cambio de USD unos certificados denominados *Waihui*. Estos representaban el mismo valor que

la moneda nacional RMB y, con los cuales se podían hacer transacciones propias de su estadía en la R.P.Ch.

Por otra parte, también:

- Se pagaban los servicios hoteleros, transporte, comercio, etc.
- Se podía comprar en tiendas denominadas *Tiendas de la Amistad*, o Tiendas Oficiales, enfocadas a este tipo de compradores.
- Cualquier otra transacción de negocios implicaba compra de divisas en el *Banco de China*, por la que el emisor chino cobraba un margen de intermediación. 75

- En materia fiscal, el primer periodo dejó las bases para contar con una estructura de recaudo fiscal flexible y ubicación de los ingresos corrientes, bajos intereses de la administración local, regional y nacional.

- En este punto, conviene resaltar, que este periodo de *Take Off*, buscó en este aspecto, establecer una cultura fiscal del recaudo diferente al de especies; que era propio de la revolución cultural, pasando a uno en el nuevo modelo, sobre utilidades, patrimonios, salarios, etc., valorados además en moneda nacional, no en términos de lo producido.

De manera que, las modificaciones más representativas en este sentido, parten de la reforma fiscal 1984-1985, destacando en la misma:

- Al igual que en la banca y los gobiernos descentralizados, buscar sustituir la trasferencias del Estado Central por ingresos corrientes propios.

- Las fuentes de estos nuevos ingresos, se centraron en el cobro fiscal por parte del Estado descentralizado en los ámbitos regionales y locales, sobre las utilidades generadas por las firmas pequeñas, medianas y grandes. 76

- Dentro de un periodo despegue o *Take Off*, donde el ajuste del Estado implica, uno cultural asociado a la entrada en espacios de la sociedad del mercado -antes exclusivos del Estado local, regional o nacional-. El hecho de que la población agraria aceptara este camino sin retorno, producto de la experiencia fallida de la revolución cultural, establece las bases de una nueva sociedad, híbrida, donde mercado y Estado buscan espacios de convivencia sustentable.

Estos cambios, también pasan de manera decidida a las costas del país, que ya tenían en ciudades como *Hong Kong* y *Macao* en momentos en que están las negociaciones para retornarlas con derecho total por parte de la R.P.Ch, ello a través y de manera especial con las *Zonas Económicas Especiales*. Ver Gráfico 5: "El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo".

- Luego, llegar a este punto fue resultado de avanzar y en muchos casos, de aplicar por primera vez en la historia del país, los siguientes cambios:

- Tomar la base macroeconómica ya explicada en sus apartes fundamentales.
- Contar con recursos desde la banca especializada.
- Determinar los principios básicos de la creación de mercados:
  - o Respeto por la propiedad privada.

- o Fijación de precios por oferta y demanda de excedentes.
- o Disponer de espacios físicos para que permitieron la creación de mercados.
- o Reconocer la propiedad privada como opción en la agricultura, donde parte de lo producido en esta actividad fue útil para el despegue de pequeñas Firmas.
- o Establecer un mercado bursátil con cotizaciones diarias.
- o Aceptar la participación de gerentes y trabajadores en parte de las utilidades.
- o Despegar en una política de mejores y más amplias relaciones internacionales.
- o Comenzar la apertura a través de mecanismos que facilitarían la IED y la Inversión Extranjera Indirecta (IEI), con capital del Estado, privado chino e inversionistas internacionales.

- **Zonas Económicas Especiales.** Se constituyen en una de las herramientas más importantes a la hora de descentralizar el desarrollo y los movimientos poblacionales, gestionadas desde el Consejo de Estado. Durante los años ochenta, se establecen dos zonas bajo dos fases se gestionan. Ver Gráfico 5: "El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo".

Al respecto, conviene aclarar:

Primero se establece un corredor costero. Por tal razón, para 1984 la cifra ascendió a 14 zonas costeras, que fueron:

- *Beihai*
- *Ningbo*

- *Zhanjiang*
- *Wenzhou*
- *Qinhuangdao*
- *Tianjin*
- *Guangzhou*
- *Fuzhou*
- *Dalian*
- *Yantai*
- *Qingdao*
- *Shanghai*
- *Lianyungang*
- *Nangtong*

- Respecto al segundo corredor, en 1988 se utiliza el río más grande del país, el *Yangtze*, que a partir del Delta, se conecta parte del centro del país con el espacio de la industria tecnológica de *Shanghai* es decir *Pudong*. Para ello, esta mega ciudad, se conecta con *Hebei*, *Xiamen-Zhangzhou-Quanzhou* apuntando con las penínsulas de *Liandong* y *Shandong*. (77)

Para aquél entonces, tales zonas contaron con un complemento de la política fiscal enmarcado entre lo que se llamó *Tratos Preferenciales*. Que consistía en un trato preferencial tributario para aquellos inversionistas que llegaron a estas zonas. Esto es, cero impuestos durante el año antes de generar utilidades y que a su vez, podía ser extenderse de ser el caso, a un segundo. Para los años tercero y cuarto, tan solo un 50% como garantía de repatriación de utilidades.

En materia logística, se garantizaba miniciudades dormitorio para trabajadores, con infraestructura de comunicaciones, logístico (para personas y mercancía) e institucional. Además este periodo, se caracterizó por dotar a estas zonas de mano de obra abundante nacional y con salarios muy bajos. (78)

## Gráfico 5. El nuevo modelo de la R.P.Ch: un modelo de empresa de niveles globales, con una nueva cultura del mercado, el más grande del mundo

Durante sesión de Plenaria del X Congreso del Comité Central del P.C.Ch. en julio de 1977 Deng Xiao Ping es nombrado: Viceprimer Ministro, Vicepresidente del Comité Central del Buró político, Vicepresidente de la Comisión Militar, Jefe del Estado Mayor del Ejército Popular de Liberación.

**Agricultura.** El Estado deja de ser el único dueño de las tierras con uso exclusivo. Genera contratos de arriendo bajo 'Responsabilidad familiar'. Pate de la cosecha es pagada a los grupos familiares a precios de sustentación. Excedentes son llevados al naciente mercado con precios determinados por la oferta y la demanda.

**Reforma Demográfica.** Se estructura una estrategia de control demográfica basada en el permiso a tener un solo hijo.

Muerte de Mao Tse Tung, septiembre de 1976

**Ciencia y Tecnología.** Promover la transferencia de tecnología hacia Firms nacionales provenientes del exterior. Permitir en tal sentido, alianzas estratégicas con Firms extranjeras a manera de *Joint Venture*.

**Reforma de la Constitución de 1982,** cual quiere nacional mayor de 18 años pueda elegir a los órganos de representatividad, como la Asamblea Nacional y las populares.

Segundo período de ajustes de Mao Tse Tung llamado: 'Gran Revolución Cultural' años 1966-1976.

**Industria.** Se permite inversores en las nuevas y antiguas Firms con capitales de gobiernos locales y regionales así como de inversores extranjeros. Los gerentes participan de un plan de premios sobre utilidades. Se crean las Zonas Especiales Económicas.

Se renuncia a la autarquía establecida desde 1949, se pasa hacia un nuevo modelo con relaciones internacionales abiertas. En tal sentido, se formalizan las relaciones con EE.UU. y el Japón, se abre la contratación de científicos y/o técnicos extranjeros.

Reinician actividades las Bolsas de Valores en Shenzhen y Shanghai, con su propio organismo de control, la Comisión Reguladora de Valores China. Se convierten en fuentes de ingresos para las Firms del nuevo modelo. Existe mercado de deuda (Bonos) y Accionario (tipo A para nacionales, tipo B, para extranjeros).

Los otros bancos: Banco de la Construcción. Apoya la construcción de la logística con miras al mejoramiento de la competitividad y construcción de soluciones de vivienda masiva. Banco Industrial y Comercial de China. Brazo internacional de la Banca China. Banco Agrícola. Apoyo al Sistema de Responsabilidad Familiar

Se institucionalizan las Zonas Económicas Especiales. Que permiten alcanzar una estrategia de desarrollo descentralizado y la transferencia de tecnología bajo un trato fiscal diferencial promoviendo la IED.

Primer período de industrialización de Mao Tse Tung, década de los 50 denominada 'Gran Salto Adelante'.

Se escogen cuatro sectores que lideran la modernización: el Ejército, agricultura, industria, ciencia y tecnología

Se establecen los principios del llamado Nuevo Modelo o Capitalismo con matices Socialistas.

Se establecen el Sistema de Responsabilidad por Contratos a través de los cuales se fijan metas de producción, obligatoriedad de reinversión de utilidades en las Firms

Banco Central de la R.P.Ch. centraliza la política monetaria. Soporta a Firms en sus balances financieros y estrategias. Gestiona y planea el resto de la Banca de Fomento especializada.

**Reforma Fiscal.** Se deja de lado el pago de impuestos en especie. Se gravan utilidades de Firms, salarios y patrimonio. Se establecen Zonas Aduaneras Especiales en las Zonas Económicas Especiales.

Proclamación en 1949 de la R.P.Ch., vulgarmente conocida como China Comunista o 'China Roja'.

XI Comité del Partido Comunista Chino

XII Comité del Partido Comunista Chino

XIII Comité del Partido Comunista Chino

Se estructura el sistema bancario, con la especialización en: Banca Central y Banca de Fomento.

Ajustes macro. Establecimiento de un Sistema de tipo de cambio fijo. Se permite a Firms y extranjeros tener y negociar con divisas operaciones reportadas al Estado.

1949-1977

LINEA DE TIEMPO R.P.Ch. FASE DESPEGUE Primera y Segunda Etapa

Período de Mao Tse Tung en la R.P.Ch.

Primera etapa de la fase de despegue 1978-1982

Segunda Etapa de la fase de despegue 1983-1993

Fuente: El Autor Fernando Ojeda con base en datos, logrados en la construcción de la Colección de las *Firms Asiáticas*.



57) Safire, W. (1993). "Safire's New Dictionary". Oxford University Press, New York.

58) Evans, R. (1994). "Deng Xiaoping and the making of modern China". New York, N.Y.: Viking.

59) Starriditor, F. (2004). "Xinjiang: China's Muslim Borderland". M.E. Sharpe, Inc., New York: pp. 156-159.

60) Nota del Autor: este término, de *Economía de Enclave*, fue punto de discusión en América Latina pos-colonial, frente a los procesos industriales nacientes con estrategias de multinacionales de E.U. y Europa. Por entonces, finales del siglo XIX y primeras tres décadas del siglo XX, se debatía que estas economías se formaban gracias, primero, a la búsqueda muchas veces afanosa, de capital extranjero con Firmas que tenían tecnología propia de explotación de commodities, sobre todo mineros (petróleo) y alimenticios (banano), por parte de estos Estados en etapa primaria de desarrollo. Este interés les llevaba a dar demasiadas prebendas a estos nuevos empresarios, como baja tributación, flexibilidad en el trato laboral que incluía bajas remuneraciones, con largas jornadas de trabajo. Los cargos de gerencia y dirección, del *Know How* básico del proceso administrativo, comercial y técnico, se manejaban desde la Multinacional, dejando los altos cargos, la tecnología y los salarios altos, para la propia Multinacional.

Los cargos bajos, de elemental aprendizaje con mínima remuneración, para los trabajadores locales. Weisskofoff, R. & Wolf, E. (1977). "Linkages and Leverages: Industrial Tracking in an Enclave Economy". *Economic Development and Cultural Change* 25: pp. 607-629. Producto de lo anterior, los capitales extranjeros se presentaron en cabeza de grandes multinacionales como la *Standard Fruit Company* y la *United Fruit Company*, cuyas plantaciones se ubicaron a las costas de Suramérica, principalmente Ecuador y Colombia y en Centroamérica, en países como Honduras, Guatemala, Panamá y Jamaica. Precisamente el término de "República Bananera", se hizo famoso, por el escritor William Sydney (1862-1910) con su obra *Of Cabbages and Kings* (1904) bajo el seudónimo de "O Henry". Con el mismo, relata a manera de historietas, su estancia por Honduras (1896-1897), bajo una evidente plutocracia. Acker, A. (1988). "HONDURAS: the making of a banana republic". South End Press.

61) Nota del Autor: en su concepción más universal, se hace referencia en lo "geopolítico" a lo relacionado entre el poder político y la influencia en el mismo, del espacio territorial en sus dimensiones desde lo local hasta lo internacional, en aspectos como el clima, tamaño de lo geográfico, cultural, dotaciones naturales y el mismo desarrollo tecnológico, que le afecta en este espacio.

62) Ranjard, P. (1982). "L'investissement étranger en Chine et les zones économiques spéciales". SCP Pelile, Biet & Associates.

63) People Daily. CONSTITUTION OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA. Página oficial de People Daily. Recuperado de: <http://english.peopledaily.com.cn/constitution/constitution.html>.

64) Raymond, Lau. (1999). "Pioneering Economic reform in China's Special Economic Zones". Aldershot, Brookfield USA, Singapore & Sydney: Ashgate.

65) United Nations (2001). "World Population Prospects - The 2000 Revision". N.Y.

66) Asian Development Bank Statistics. Oficina de Gobierno de la RAEHK en Beijín. Base de datos digital ubicada en: [www.info.gov.hk](http://www.info.gov.hk).

67) Nota del Autor: estos precios, como ha pasado en países de América latina en la década de los 70 y 80 del siglo XX, traen como consecuencia, que algunos agentes de la economía, como Firmas o Empresas, individuos, grupos de personas, compren estos productos, luego de ser entregados al Estado por las Firmas, a estos precios, que suelen ser subsidiados por los gobiernos nacionales, locales, regionales y luego los vendan en el mercado negro a precios más altos.

La OMC puso por ello como prerrequisito a la entrada de la R.P.Ch. en el año 2001, acabar con estas distorsiones de mercado. WTO. Página oficial de la Organización Mundial del Comercio, versión en inglés. Recuperado de: [www.wto.org](http://www.wto.org)



68) Groves, T., Yongmiao, H., McMillan & Naughton (1994). *Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises*. The Quarterly Journal of Economics: pp. 183-209.

69) Jefferson, GH. & Rawski, T. (1996). "Chinese Industrial Productivity: Trends, Measurement Issues, and Recent Developments". Journal of Comparative Economics, 23(2): pp. 146-80.

70) Nota del Autor: organismo con carácter de Ministerio, se funda en el año de 1992, con sede en Beijing. CHINA SECURITIES REGULATORY COMMISSION. Página Oficial de CHINA SECURITIES REGULATORY COMMISSION. Recuperado de: [www.csrc.gov.cn/pub/csrc\\_en/about/who/intro/](http://www.csrc.gov.cn/pub/csrc_en/about/who/intro/)

71) Nota del Autor: esta ciudad dejó su vocación de población de pescadores a una centrada en los negocios de grandes volúmenes e instituciones del Estado de gestión nacional. Durante las décadas comprendida entre los 80 y el año 2010, el país logró un crecimiento altísimo de un 9,8%; el promedio en estas tres décadas llegó a la cifra increíble de 25,8%. CHINA DAILY (2.010, 09, Septiembre). *China's "miracle" Shenzhen marks 30 years*. Página Oficial de chinadaily. Recuperado de: [http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2010-09/09/content\\_11279137.htm](http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2010-09/09/content_11279137.htm)

72) Nota del Autor: con el nombre de *Banco Popular de Construcción de China* es fundado en el año de 1954. Su función apoyar los planes del Estado en materia de infraestructura y construcciones.

Sin embargo, luego de las reformas de 1979, que lo pasaron más al plano comercial, este derrotero queda más claro y preciso luego que en el año de 1994, el Estado crea el *Banco de Desarrollo de China*.

Este último, absorbió la función de manejo y colocación de recursos con miras al apoyo de políticas públicas específicas de desarrollo. Bajo este camino comercial, asumió el nombre de *Banco de Construcción de China*, en el año de 1996. Bajo esta visión casi 25 años luego de las reformas, pasa a ser una sociedad por acciones en el año 2004 y un año luego empieza a cotizar en la Bolsa de Hong Kong y en el 2007 con acciones tipo A, en la Bolsa de Shanghai. Pasada la primera década del milenio ya era el segundo banco de la R.P.Ch. a valores de capitalización de mercado, el segundo de mayor cantidad de utilidades y estaba entre los 15 con más utilidades en todo el mundo. *Banks around the World. Top International Banks*. Página Oficial de Relbanks. Recuperado de: <http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets-2011>. Desde entonces se ha convertido a través de sus sucursales en un brazo financiero poderoso e influyente en el mundo. Tiene oficinas fuera del País, en Singapur, Frankfurt, Johannesburgo, Seúl, Tokyo, N.Y., Sidney, Londres y Moscú.

73) Nota del Autor: el Banco es la base de lo que en el milenio se proyecta como la Multibanca china y para el mundo. En el año 2006 entró a cotizar en las Bolsas de H.K. y *Shanghai*. Al año 2011, llegó a ser el mayor Banco del Mundo por valor de mercado y de mayores beneficios en el planeta. Negocios.com. El *Banco chino ICBC, el mayor del mundo en valor de mercado, ganó un 27,3% más*. Página Oficial de intereconomia.com. Recuperado de: [www.intereconomia.com/noticias-negocios/mercados-y-valores/empresas/banco-chino-icbc-mayor-del-mundo-valor-mercado-gano-27](http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/mercados-y-valores/empresas/banco-chino-icbc-mayor-del-mundo-valor-mercado-gano-27). A junio del 2012, era ya el banco más internacional del País, contaba con 252 subsidiarias internacionales y 1.591 bancos a manera de corresponsales por todo el planeta. Periodismo Libre. *LLEGA A LATINOAMÉRICA EL BANCO MÁS GRANDE DEL MUNDO: ABRIRÁ SU PRIMERA SEDE EN BUENOS AIRES*. Página Oficial de periodismolibre.com. Recuperado de: <http://periodismolibre.com/llega-a-latinoamerica-el-banco-mas-grandedel-mundo-abrira-su-primera-sede-en-buenos-aires/>

74) Nota del Autor: fue el último de los bancos que lideraron las reformas de los 80, que entró en las Bolsas de Valores. Para el año 2010, entra a cotizar a las bolsas de valores de *Shanghai* y de H.K. Su éxito se manifiesta gracias a las reformas del sistema bancario de la primera década del milenio encaminadas a que los bancos mismos cubrieran sus deudas y no el Estado, se convirtió en agosto del año 2012, en el quinto del mundo con mayores utilidades. Por debajo, del *Banco Industrial y Comercial de China*, que ocupó el primer lugar en el mundo del *Banco de Construcción de China*, que ocupó el segundo, la compañía de *Servicios Financieros Wells Fargo & Co* y el banco Inglés HSBC.

Igual en el quinto lugar, estuvo por encima de JP Morgan, *Bank of China*, *Itau Unibanco do Brasil*, *Citigroup* y *el Commonwealth de Australia*, dentro de los 10 primeros del mundo. De Inmediato (2012, 23, Agosto).



Estos son los bancos *más grandes del mundo*. Página oficial de inmediato. Recuperado de: <http://www.deinmediato.com.ve/?p=not,pub&nid=1345731590>. Fue fundado en el año de 1950. Dentro de la revolución de Mao Tse Tung, jugó un papel determinante dado que este cambio cultural que el promovió se basó en una reivindicación de la clase agraria. Desde su creación se ocupó del apoyo financiero a las comunas agrarias del Estado y del crédito con destino al proyecto agrario.

75) Naughton, B. (2006). *The Chinese Economy*. Capítulo 3, Cambridge, The MIT Press.

76) Wong, P. C. (1992, Abril). "Fiscal Reform and Local Industrialization: The Problematic Sequencing of Reform in Post-Mao China". *Modern China*, Vol., 18, No 2: pp. 197-227.

77) Chu, David K.Y. (1985). "The politic-economic background to the Development of Special Economic Zone", en: Chu, David K.Y y Wong, Kwan-yiu. (Coord.). *Modernization in China, the case of the Shenzhen Special Economic Zones*. New York: Oxford University Press: p.p. 25-26.

78) Nota del Autor: esta ventaja comparativa, fue definitiva en el proceso de despegue empresarial pues le permitió a las Firmas entrar en subsectores de alto valor agregado como la electrónica, nanotecnología, e ingeniería en general, con salarios muy bajos, pero también con invenciones continuas a precios igual de bajos.

Un dato demuestra lo relevante de esta variable. En el año 2002, es decir dos décadas después de las reformas, en promedio, un salario de un trabajador calificado, es decir profesional, máster, doctorado, valía 14 veces menos en la R.P.Ch., con respecto al mismo pagado en un país del norte.

Para el caso de la mano de obra no-calificada, era importante para subsectores como el de la construcción base de la logística e infraestructura en el país. La relación era de 1 a 80 veces lo que ponía en procesos de construcción con ingenieros y mano de obra china imbatibles y a gran escala. Engardio, Pete (2008). "CHINDIA Cómo China e India están revolucionando los negocios globales". Traducción de Yolanda Cervantes Espinosa. McGraw Hill, México: p.2.



---

## CONCLUSIONES

---

- Existe un modelo asiático en materia de estrategia empresarial y de política pública, muestra de ello son: Japón, Surcorea y la República Popular China.
- El primer país que desde el sudeste asiático despegó en este sentido, es el japonés.
- Igual que el resto de los modelos del sudeste asiático, viene acompañado el nuevo modelo de cambios en la estructura de Estado; para el caso de Japón en dos etapas: la primera, desde el periodo *Meiji* en 1868, hasta la rendición del Imperio en 1945. El cambio original dejó de un lado, al feudalismo y pasó a un Estado que centraba el poder en su emperador.

Este cambio significó la derrota militar y la destrucción de su estructura básica logística de todo el país, el misticismo cultural, su productividad y perdón, son la base de su triunfal salida y despegue de la devastación total.

- El segundo punto de inflexión histórico de su modernidad y cambio de régimen, fue a partir de 1945, hasta hoy, donde prevalece una figura democrática, con una familia real que intercede en las relaciones, en el ámbito internacional y entre los partidos políticos y el Estado.
- Se observa, que la educación, sobre todo, desde 1945 en el Japón, a partir de niveles básicos hasta los superiores, jamás van desligados de las necesidades de las industrias de alto valor agregado; minimizando el desempleo y la falta de trabajar competencias desde esa edad asociadas

a la endogenización de la innovación y la cultura organizacional.

- Muy propio de este modelo es la consolidación de sus brazos bancarios por parte de cada *Keiretsu*, dándoles mayor grado de maniobra para su selección, pero a cambio, absorbiendo todo el riesgo o el éxito.
- En el modelo empresarial japonés, vale igual destacar sus brazos comerciales o *Sogo Soshu*, que garantizan desde entonces la construcción y fidelidad de los canales de distribución, con alto conocimiento por parte de sus trabajadores de las estrategias propias corporativas y el valor agregado de cada artículo, que personalmente se le trasmitía a su cliente final en cualquier parte del mundo.
- Aparte de ser el primer país del área en entrar a la era de la industrialización, se observen los siguientes aportes al management global:
  - o Consciente de que se está en un periodo de cambio de modelo o corrección del mismo, acude a buenas prácticas por iniciativa del mismo Estado, en el mundo; frente a ciertos ámbitos que son base para la sociedad, como la educación, industria, gobierno y armas.
  - o Los modelos por escoger en aquél entonces, fueron los de la desaparecida Prusia, Inglaterra y Francia; estas buenas prácticas implicaron, contratación de extranjeros y/o envío de delegaciones por parte del Estado japonés (trabajadores públicos y estudiantes), a los países reconocidos por sus éxitos en estas áreas.

- o El retorno de este personal significó contratarlos como parte de los procesos estudiados y sugeridos como "Buenas prácticas".
  - o Los que tendrán contacto con el público y las generaciones del futuro son las invitadas para dar a conocer y reproducir las buenas prácticas. En un proceso de esta naturaleza, el Estado tiene claro los subsectores económicos históricos que hay que apoyar, porque ya se cuenta con un *Know How* y la inserción cultural de estos en el país.
  - o Los mismos subsectores, deben cubrir inicialmente las necesidades locales con énfasis en aquellas que son básicas.
  - o Complementariamente, debe construirse un mercado de capitales de fácil y masivo acceso, de cobertura nacional, como alternativa para democratizar la propiedad y de otros ingresos para las Firmas.
- En esta etapa se establecieron algunos ejemplos de organismos del Estado que implicaron cambios en la sociedad, sobre la forma de pensar, analizar y actuar. En el caso japonés desde las oficinas de correo, le correspondió este papel, al establecer consignas nacionales en temas como la puntualidad y el trato personal con cada cliente. En tal sentido, el sector bancario también aportó su grano de arena. El mercado bancario de segundo piso, apoyó no solamente con recursos, sino con asesoría técnica, sin excluir la complementaria extranjera, que fue contratada para tal fin.
  - El apoyo de la banca, en los primeros años de la empresa, incluyó inicialmente procesos fallidos sin permitir el crecimiento de la deuda y desmotivación del emprendedor.
- Los beneficiados de este apoyo lo encabezan conglomerados familiares denominados hasta 1945, como *Zaibatsus*, de estrecha relación con el Estado.
- Luego de una etapa de despegue, donde se logró obtener una señal clara de cubrimiento nacional del nuevo modelo, en materia macroeconómica, dada una primera fase de escogencia y apoyo a sectores productivos de despegue, se estableció una política cambiaria de apoyo, con un tipo de cambio fijo y herramientas que den facilidad y control sobre la entrada del capital extranjero.
  - Existieron tipos de cambio diferencial, para exportaciones, importaciones y capital a manera de IED, mientras que el modelo consolida subsectores productivos, órganos del Estado y targets para sus productos desde las industrias claves.
  - En materia fiscal, se partió de la abolición nacional del pago por especies, la institucionalización de cobro de impuestos sobre utilidades, salarios, bajo ciertos parámetros de excepción, según el éxito o fracaso de los primeros casos tanto en sectores empresariales, como del recurso humano disponible.
  - Los impuestos fueron administrados bajo el misticismo, respeto y mayor eficiencia. Los mejores elementos humanos de la sociedad, tuvieron que encargarse de estas tareas.
  - Los recursos captados, inicialmente facilitaron la modernización de un Estado de acuerdo con la necesidad nacional e internacional y, luego, se movilizaron hacia la infraestructura que garantizó una mayor competitividad, movilidad y comercialización de sus productos en mercados nacionales y luego los internacionales.
- En una segunda fase de despegue de un modelo de esta naturaleza, que para el caso fue después de 1945, se crearon

*Zonas Especiales Industriales* con un trato diferencial tributario bajo el enfoque de espacios de promoción de las exportaciones.

- Las operaciones estratégicas del Estado, siempre graduales, contaron (en este caso, después de la Segunda Guerra Mundial), con un cerebro, que asignó y distribuyó recursos a las empresas y subsectores líderes de los procesos industriales nacientes. Para el caso los beneficiarios fueron los *Keiretsu* los que sustituyeron a los *Zaibatsu*, donde el organismo escogido es el MITI. A éste, desde el principio se le asignaron funciones que le permitía continuamente reunir información frente a proyectos de innovación y nuevos subsectores por apoyar, con recursos humanos, financieros y logísticos, prioritarios, determinando además, cuáles no se deben incluir en el proceso.
- A partir de los *Parques Industriales*, establecidos al final de una primera etapa, se garantizó la participación indivisible de la educación secundaria en estos procesos, bajo la salvedad de apoyar los nuevos subsectores, donde la educación haga énfasis en el valor agregado; donde el diseño, la ingeniería y en el caso japonés, *la calidad* sean insertas de manera sustentable y diferencial.
- El Estado, promovió la traída de recurso humano especializado del mundo, desde el cual se lograron liderar procesos encaminados a la creación de centros especializados de producción, centros de I+D, que absorba mano de obra local, nacional y se vea la posibilidad de la transferencia del conocimiento. El nivel de educación en estos procesos se lideró desde un recurso humano con altos estándares académicos –con formación en doctorados–, que promovieran la cultura de la investigación y la transferencia de tecnología aplicable a la empresa.

- Los Centros de Calidad fueron parte de cada Firma. El Estado promovió una política continua de investigación que apuntó a procesos con productos diferenciados, de acuerdo con el enfoque de estos centros y por el valor agregado de cada Firma o Empresa
- El control monetario se vinculó a metas y objetivos relacionados con la inflación y las tasas de interés. Estas últimas, contaron con procesos que tuvieron tasas diferenciadas, a favor de los emprendedores, desde los bancos de segundo piso, donde la banca nacional contó con bancos especializados de primer piso, que no solamente aportaron recursos, sino que cubrieran las pérdidas y el apoyo técnico.
- En materia empresarial, los japoneses, utilizaron la figura del clan familiar como base y principio de la gerencia. Estas formaciones familiares, tienen tanto tradición, como y reconocimiento local y regional; y, provienen de subsectores, algunas veces, artesanales como el textil, la carpintería, el eléctrico, pero que le permitieron contar con un *Know How* intocable por su conocimiento de los canales comerciales al detal y al por mayor, los cuales también se caracterizaron por estar llenos de componentes y matices culturales muy propios.
- Los clanes, luego de una primera etapa –que para Japón fue en una época de maduración del periodo *Meiji* hasta 1945–, formaron aparatos productivos de corte horizontal, trabajando así en diferentes subsectores empresariales, hacían parte de un eslabón de la cadena productiva o *Supply Chaine*.
- Provenientes de estos clanes familiares empresariales especializados, se crearon sub-Firmas, identificadas por marcas propias, que apuntaron a ciertas tácticas-estrategias

enfocadas hacia la comercialización de la marca, con el respaldo del apellido de la familia que ya tiene un reconocimiento nacional, como lo hicieron *Kawasaki*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, entre otras.

Estos clanes en esta fase avanzada del despegue, contaron con un vínculo fuerte con el Estado, participaron directamente de la escogencia de subsectores, recursos financieros y la construcción de organismos ligados a cada este sector productivo escogido.

- Ello, les garantizó contar con sus propios brazos financieros, acceder a recursos humanos y financieros internacionales y la búsqueda y soporte de mercados extranjeros.
- La innovación centrada en el diseño y la estricta calidad, son indivisibles para un gerente de producto de estas Firmas que se consolidaron en una fase avanzada de despegue. Esta solidez y visión le garantizaron contar con soporte y despensa propia financiera, así como del recurso humano que ha trabajado desde los parques industriales.
- En cualquier fase la consulta, contratación y transferencia del *Know How* internacional fue primordial y aún más cuando procedían de ejemplos empresariales exitosos con reconocimiento mundial.
- La ingeniería, la administración, son carreras profesionales que fueron promovidas desde el sector privado, y con claro uso en el sector público, enfocadas a alimentar y generar valor agregado continuo en los Parques Industriales y los organismos del estado relacionados con esta nueva visión de Estado.
- El segundo país, Surcorea o Corea del Sur dio con sus logros luces de lo que se puede hacer de manera integral empresa-Estado para crear un modelo único y competitivo. Al igual que el anterior, su

modelo implicó un cambio de régimen, pero con división de su territorio, entre Corea de Norte y del Sur, proceso que manifestó entre 1945 y 1948.

Este modelo, partió de un cambio de sistema económico; en el Sur de mercado y en el Norte, centralmente planificado se replicó el modelo de la U.R.S.S.

Al igual que el *Modelo Japonés*, intentó en lo posible desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial, no depender de las donaciones internacionales, evitando integrar sus planes y periodos a las mismas. La dignidad nacional y el buen juicio en el uso de sus recursos, fue la base firme para fortalecer su estructura social y productiva.

- Una diferencia para resaltar en este modelo tiene que ver con el hecho de que, parte de la construcción y legalización de instituciones que apuntaron al uso propio y efectivo de sus recursos. Así se creó el *Banco Central* (1961) y se nacionalizó la Banca de primer piso. Desde esta, bajo un propósito nacional se promovió el ahorro interno, como motor financiero del proceso. A futuro entre otros, esta estrategia le evitó depender de la Banca Multilateral y crecer de acuerdo con sus objetivos, metas y estructuras productivas propias.
- Se estableció un organismo central desde donde se coordina el proceso de selección en este caso espacial-geográfica de empresas, universidades y subsectores productivos. Coincidiendo con el Modelo Japonés desde el MITI, se crea un organismo (1961) a partir del cual se estructuran los Planes de corto y largo plazo, a favor de subsectores jalonadores empresariales, recursos humanos y físicos. El mismo se denomina: *Economic Planning Board EPB*.

El proceso contó entonces, con una visión nacional, más allá de intereses partidistas o de otro tipo, que garantizaran el logro de objetivos y metas de extendido largo plazo, 'step by step'. Como aporte surcoreano, este modelo especificó su curso para crear un órgano 'madre' -el EPB-, a través de *Planes Quinquenales*; lo que le permitió al país asegurar y reestructurar su propio modelo -luego de superar y cumplir ciertos objetivos y metas para cada uno de estos planes-

De acuerdo con lo anterior, cabe destacar:

- El modelo especializa las instituciones clave que minimizan costos con mayor calidad en materia de adquisiciones, estudio de mercados y las propias Firmas que encabezan los procesos. Además, establece el recurso humano también profundice en el tema y que conozca las necesidades reales de corte inmediato o de largo plazo, que tenga la empresa del país con relación a estos temas.

Un ejemplo de tal experiencia, frente a la comercialización fuera del país, estudio y ubicación en mercados es en 1995, la creación del *Korea Trade Promotion Corporation initially* (KOTRA) y, que finalmente fue denominada como *Korea Trade Investment Promotion Agency* (KTIPA). Organismo que centra su labor hacia sectores empresariales específicos vistos como industrias futuras para trabajar. después de la guerra de las Coreas, donde incursiona en procesos asociados al país con la industria pesada -que se trabajó durante el conflicto y necesita de un nuevo enfoque-; por otra parte, también se ocupa de temas asociados con las ventajas comparativas del país, como la compra de maquinaria, equipos y materia prima.

Ahora, en cuanto a las Firmas o Empresas, de capital privado o público sin importar

su tamaño o tiempo en el mercado disponen de otra entidad, se trata de *Korea Society for the Advancement of Machine Industry* (KOSAMI).

- Al igual que en otras estructuras similares, se escogieron subsectores productivos de despegue tradicionales e históricos a los que se suman otros de valor agregado, pero jamás sin dejar de un lado, las habilidades y competencias logradas por el recurso humano.
- Surcorea no fue la excepción. Los subsectores jalonadores escogidos fueron: commodities minerales como hierro, acero y madera; en materia de subsectores de valor agregado, la electrónica, algunas herramientas de trabajo, el cemento, los fertilizantes y por último, de industria pesada, la construcción de barcos.
- Si la transferencia de tecnología en Japón se hizo principalmente intra-Firma, en este modelo, se dio más por la vía de la IED, en subsectores con tecnología compleja, como la aviación y la construcción a gran escala (fábricas, puertos, carreteras, etc.). Logrado este ajuste previo, se pasa a especializar la producción por áreas, por recurso y por centros académicos de educación superior.

Dicha especialización se hace teniendo en cuenta, los pre-saberes construidos siglos atrás por cada región geográfica, las empresas existentes y la dotación natural de los recursos asociados a estos aparatos productivos.

- Vale destacar como la investigación y educación, centrada en el agro se ubica en la Provincia de *Jeolla del Norte* (*Jeollabuk-do*), donde se encuentra la Universidad Nacional. Desde 1947, se crea el *College de la Agricultura*. Desde el mismo comienzan los *Planes Quinquenales*. Se funda, la *Corporación de Promoción del Comercio*, bajo

el Modelo Japonés, de donde sale la idea de la creación de Compañías de Comercialización Privadas por Firma.

- Las grandes Firmas surcoreanas retomaron del proceso japonés, los clústers industriales-educativos, que fueron desarrollados en parques industriales, para el caso, estos se denominaron 'Ciudades Científicas'. La primera de ellas, fue *Daeduck Science Park DSP* (1973), la cual se convirtió en ejemplo al demostrar cómo aprovechando un solo órgano de Planeación Productiva, el EPB, era posible detectar las ventajas comparativas y competitivas por zonas, incluir para su análisis, en este sentido, las necesidades de la región estructurando con el tiempo un proceso que integrara Universidad-Empresa-Estado (nacional o regional).
  - El proyecto incluyó políticas públicas complementarias: las Firmas que entraron en estas ciudades se beneficiaron desde entonces, de tratos fiscales diferenciales, flexibilizando la entrada de capitales sobre todo de aquellos provenientes de EE.UU. y Japón. Pero, además en este caso llegaron con mano de obra gerencial, comercial y técnica de Firmas, de cobertura global como *Toshiba, IBM, H.P. y Monsanto*.
  - En la misma tónica está la política cambiaria, que aportó desde el Estado un tinte propio del modelo. Se estableció como en el caso japonés un sistema cambiario dual, con un tipo de cambio Won KRW/USD, diferencial con respecto a préstamos en USD para las firmas.
  - Además, queda claro una vez más, que debe acercarse el conocimiento internacional desde modelos que han mostrado un alto grado de éxito. Se establecieron entonces, alianzas estratégicas entre Firmas globales y el propio Estado. Este último ofrece espacios adecuados de producción, con materia prima y centros de investigación, en cabeza de doctores (PhD) nativos y técnicos.
  - La educación fue tomada como una política pública integral, desde la infancia en adelante, lo que garantizó el desarrollo de habilidades y competencias asociadas a un aparato productivo competitivo y una sociedad incondicional con el mismo. El país, hacia finales de los 80, aumentó los años de escolaridad obligatoria e introdujo en los últimos años, la educación asociada a la innovación; sus buenos resultados se ven hoy día en su posicionamiento en pruebas dos décadas después, como la PISA, TIMSS y PIRLS de la OCDE.
  - De manera complementaria, se promovió desde la universidad hacia la empresa, la investigación y desarrollo de nuevos productos, especialmente aquella que estuviera enfocada hacia los subsectores automotrices, electrodomésticos, de barcos y electrónica.
  - En cuanto al tercer país, la República Popular China (R.P.Ch.) y su modelo, al igual que los anteriores tiene sus aportes particulares, pero contribuyó con su metodología en varios aspectos, al punto de replicar su modelo de manera exitosa en países antiguamente provenientes de Estados Centralmente Planificados, como Vietnam.
  - Este modelo, mostró la necesidad, de plantearse desde el comienzo un cambio en la estructura del Estado como base, para empezar una nueva de carácter empresarial, y social. Así, pasa de una economía comunista centrada en la producción y apoyo agrario, a una de mercado socialista.
- En este caso, los cambios parten de la propia Carta Magna, que da comienzo de una estructura social diferente.

- Varias fortalezas tiene este modelo, que al finalizar la década de los 90, durante plena crisis asiática, se enfoca en convertir a este país –China–, como la fábrica del mundo.

En tal caso, vale la pena reflexionar sobre varios elementos propios de esta nueva propuesta:

- Construyó una estructura de dimensiones máximas, que se basó en ventajas emanadas de su capacidad de movilizar recursos físicos, humanos, logísticos, en grandes cantidades, a grandes distancias, en poco tiempo. Desde esta dimensión integral logró ser el país que desde su *Take Off*, el más corto de la historia, pero de mayores impactos, incluyendo una nueva y silenciosa revolución, le ha alcanzó para exportarla con éxito en países vecinos como Vietnam.
- Fortaleció sus marcas propias desde el posicionamiento regional-local que afianzó su sentido de pertenencia con clientes nacionales. También estableció la creación y sostenimiento de un mercado local-regional de escalas de producción que garantizaron los precios bajos.
- Utilizó la creatividad como identidad nacional enfocada al aparato empresarial. Para ello, en plena posmodernidad, propuso desarrollar desde cada centro educativo,, colegio y universidad su vocación innovadora histórica y milenaria.
- A diferencia de los otros modelos, este es toda una institución emanada de las entrañas de la historia y credibilidad del pueblo que se convirtió en la directriz máxima como ejecutora, planificadora y centro del debate de toda problemática nacional, y que encabeza el cambio: el Partido Comunista Chino P.C.Ch.

Modelos de esta naturaleza, renuncian a sus esquemas centralmente planificados por el fracaso rotundo demostrado y por marginación internacional, con atraso del aparato productivo nacional en temas como la innovación, mercados, formación de recurso humano, industria de punta, etc. Así se convirtió en el primer país, que dejó la Economía Centralmente Planificada, en épocas en que aún no existía el debate abierto al respecto, casi una década antes, de escribirse sobre la Perestroika y el Glasnost.

- *Un modelo en su cambio económico, debe contar en sus reformas prioritarias e integradas con su conformación empresarial, desde el fortalecimiento y selección por calidad, estructura corporativa, planeación estratégica, desde sus mercados internos.*
- Luego bajo este ejemplo, se debe ver la alternativa frente a qué productos servicios, marcas, estrategias tácticas empresariales apuntarle a los mercados externos.
- Ha de convertirse en un segundo periodo de reformas, en un ávido consumidor de productos y servicios a los cuales no se tuvo acceso masivo en los últimos siglos, propio del *Take Off* más grande de la historia de la humanidad,.
- Se convirtió en un par de décadas el País Continental de la China, en el mayor comprador de automóviles, sustituyendo la bicicleta, electrodomésticos, celulares, etc., del mundo, masificaron su capacidad de producción industrial, motivado por su iniciativa nacional de adaptarse a las necesidades de mercados locales-regionales y abrirse al mundo.

Por otro lado, este modelo manifestó otros elementos muy propios como los siguientes:

- Se dispuso de modelos reconocidos que por su éxito, de impacto mundial dentro de



la propia cultura Han, fueron respetados y apalancados desde el principio hacia el modelo de la nueva R.P.Ch.; esto es, centrados en la competencia y los modelos empresariales hacia afuera o de vocación exportadora, como los de *Hong Kong* y *Macao*.

- Los procesos de referencia adoptados en etapas de despegue aportaron el recurso humano con habilidades reconocidas y desarrolladas para el trabajo a diario, mercados internacionales y un conocimiento de procedimientos técnicos bajo la lengua universal de los negocios, el inglés.

Desde estas dos urbes de *Hong Kong* y *Macao*, muchos empresarios inclusive, desde la primera etapa de despegue, aportaron a su *Know How* empresarial, canales globales y regionales de negocios y transferencia de tecnología en algunos casos como en el subsector de la electrónica y como también, desde el mismo *R.Ch.-Taiwán*, aprovechando el idioma y un fuerte conocimiento de la cultura reinante en la China Continental.

- Aprovecharon las sinergias constituidas en el ámbito cultural, histórico y étnico que enriquecen y aprovecharon mejor las posibilidades de la empresa por desarrollar. Jamás el modelo se cerró a la *capital taiwanés* y al *Know How* del empresario de la República China, lo que generó una sinergia cultural importante y efectiva.
- Los procesos de esta naturaleza, partieron entonces, de sectores, en los cuales se avanzó así sea localmente en cuanto a tecnología y formación del recurso humano, también resultaron útiles para detectar las ventajas comparativas, competitivas y

si existan oportunidades de negocios con productos, servicios, de valor agregado a mediano plazo tanto en el campo nacional como internacional. Para el caso, se escogieron desde el principio cuatro vértices del desarrollo: la agricultura, la ciencia y tecnología, el Ejército y la industria.

- Este proceso detectó, luego de dos décadas de despegue, que su desarrollo se estaba trasladando hacia ciudades-puerto del Sur de la R.P.Ch., descuidando, el centro y norte del país.

Por ende, un proceso debe contemplar, estructuras productivas acompañadas de planes y programas alternativos de desarrollo, que faciliten el mismo en el resto del país, con puertos y mercados propios, no necesariamente ubicados en las costas.

Con tal propósito, se buscó descentralizar los procesos acelerados de desarrollo de las costas, trasladando el modelo con la reconstrucción de mega-ciudades como *Chongqing* en el centro y corazón del río Yangtsé.

Las ciudades dormitorio, acompañaron el desarrollo de las Zonas Económicas Especiales. Al igual que Japón y Surcorea, con espacios indivisibles a la academia, aprovecharon el sentido místico y creativo innato del nacional chino.

- Un modelo proyectado hacia afuera, no solamente debe establecer leyes que favorezcan la entrada de capitales financieros a manera de IED, sino de espacios productivos adecuados en el tema logístico, la promoción de las exportaciones con valor agregado, para que las universidades acompañen con sus planes de estudio, la dotación del

recurso humano especializado.

El sistema tributario desde el principio buscó descentralizarse para dar un margen de acción por necesidades y coyunturas locales. Ello se complementó con el trato diferencial de las ZEE. Sin embargo, ese modelo desde 1979 y su proceso de entrada a la OMC, que duró casi década y media, le llevó a ser uno de los países del mundo que en las dos últimas décadas más disminuyó sus aranceles promedio.

Esta concepción hacia afuera y tributaria se acompañó de una política cambiaria, basada en un tipo de cambio fijo, con un largo periodo de fijación de su valor, esperando mantener sobre todo las dos primeras décadas de ajuste estratégico del modelo, una competitividad artificial, mientras se lograban procesos propios de I+D+i y un posicionamiento primero local, luego global de sus marcas.

- La verdadera iniciativa empresarial, empezó en el propio campo con el Sistema de Contrato de Responsabilidad Social.
- La implementación y actualización, luego de la apertura de su mercado de capitales, se convirtió en la base de la alternativa, para obtener recursos para las empresas y permitir así la participación de empresarios internacionales en la toma de decisiones estratégicas de la Firma o Empresa y contratación de personal, como adquisición de tecnología de punta.
- El mercado de capitales permitió a extranjeros y nacionales tener sus propios mercados, pero canalizando siempre recursos hacia las empresas del Estado y hacia la capitalización de Firmas de cobertura nacional y luego global, como Aigo.
- Este mercado a través de sus bolsas de valores de la China Continental (en *Shenzhen* y *Shanghai*), fortaleció y permitió controlar la compra de acciones con Firmas asentadas dentro del país. La Bolsa de Valores de H.K., mantuvo desde entonces, el perfil internacional, propio de una economía abierta mostrando una alternativa a los mercados deprimidos del G7.
- Otro brazo de su mercado de capitales, la banca, fue garante e impulsor de los modelos de empresa, apertura de mercados nacionales e internacionales; así como fuente de recursos propios provenientes del ahorro nacional. La capitalización de la banca, le permitió convertirse incluso hasta hoy, entre las cinco más poderosas del mundo, gracias a la ubicación de recursos a manera de préstamos, humanos y logísticos, no sólo en Firmas, sino en países de África, América y últimamente de la Unión Europea.
- Para el año 2014, el Indicador del Fortune 2014 manifiesta, ya no la capacidad e importancia de la banca nacional en la China, sino su potencialidad y oxígeno mundial para colocar recursos en grandes magnitudes, a través de megaproyectos sin debilitarse patrimonialmente. Este indicador muestra para entonces, Primer puesto del F2000, para el Industrial & Commercial Bank of China Ltda. (ICBC), que nace 1984, segundo puesto para el China Construction Bank, fundado en 1954, tercero el Agricultural Bank of China, creado en 1951. Esto superando a Multinacionales del tamaño de JP Morgan (1799), que esta de cuarta, Berkshire Hathaway (1955), quinta, Exxon Mobil (1859), sexta, General Electric (1892),

séptima y Wells Fargo (1852), octava. La novena, Bank of China, nacida en 1912 y la décima, la primera de la China Continental cuya razón social se centra en lo Combustibles, es decir PetroChina, creada en 1988, una década luego de comenzar las reformas lideradas por Deng Xiao Ping. (79)

Esta banca fue respaldada además, desde el Banco Central Chino que estratégicamente, es el mayor comprador de deuda de EE.UU, en el segundo periodo de despegue; luego, esta oxigenación de capitales, fortaleció el modelo construido para entrar de manera masiva con sus exportaciones, inicialmente bajo ventajas comparativas como los salarios, y luego, al finalizar la década de los 90, la transferencia de tecnología con diseño propio

en sus productos y con canales globales de distribución como *Lenovo*.

- Hoy día, un proceso de cambio implica abrir opciones hacia afuera, lo que no solamente refresca los referentes, sino pondera los existentes permitiéndole hacer correcciones y adaptarlo a las necesidades propias de un mercado mundial.

El modelo hacia afuera se fortaleció con la nueva construcción de la política de relaciones, que además de abrir puertas desde lo regional en el sudeste asiático, convirtió a un país de liderazgo, voz y voto en los órganos multilaterales del mundo; primero en las Naciones Unidas, desde 1971 y luego tres décadas mas adelante, en el 2001 en el mayor centro de discusión, reglamentación y debate del Comercio Mundial, la OMC.



79) The World's Biggest Public Companies. *Global 2000 Home*. Forbes. Recuperado de: <http://www.forbes.com/global2000/list/>

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Acker, A. (1988). "HONDURAS: the making of a banana republic". South End Press.
- Amano, Ikuo (1979). "Continuity and change in the structure of Japanese higher education". In William K. Cummings et al. (eds.), *Changes in the Japanese universities: A comparative perspective*. New York, Praeger Publishers: pp. 12-13.
- Beasley, W.G. (1972). *The Meiji Restoration*. Universidad de Stanford, Stanford University Press.
- Bekerman, M. & Sirlin, P. (1996). "Estrategia Exportadora de Corea del Sur". Banco nacional del Comercio Exterior, vol., 1, México.
- Brañas, J.M. (2002). "El Crecimiento Económico de Corea del Sur: 1961-1987. Aspectos Sociológicos". Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad autónoma de Barcelona, España: pp. 102-105.
- Chu, David K.Y. (1985). "The politic-economic background to the Development of Special Economic Zone", en: Chu, David K.Y y Wong, Kwan-yiu. (Coord.). *Modernization in China, the case of the Shenzhen Special Economic Zones*. New York: Oxford University Press: p.p. 25-26.
- Deming, W Edwards (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Dewar, Donald L. (May 1988). "A Serious Anomaly: TCQ without Quality Circles". *Annual Quality Congress*, Dallas, TX 42 (0): pp. 34-38.
- Engardio, Pete (2008). "CHINDIA Cómo China e India están revolucionando los negocios globales". Traducción de Yolanda Cervantes Espinosa. McGraw Hill, México: p.2.
- Evans, R. (1.994). "Deng Xiaoping and the making of modern China". New York, N.Y.: Viking.
- Fagen, M. D. (1978). *A History of Engineering and Science in the Bell System: National Service in War and Peace 1925-1975*. Bell Telephone Laboratories Editor, stated first edition.
- Fukui, Haruhiro (1972, Abril). *Economic Planning in Postwar Japan: A case study in Policy Making Asian Survey*. Vol. 12, No 4: pp. 327-348.
- Groves, T., Yongmiao, H., McMillan & Naughton (1994). *Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises*. The Quarterly Journal of Economics: pp. 183-209.
- Hsü, Immanuel C. (1.999). *The Rise of Modern China*. 6a ed., Oxford University Press: Oxford. U.K.
- Ito, T. (1992). *The Japanese Economy*. The MIT Press: pp. 178, 195- 197.
- Iyoda, M. (2010). "*Postwar Japanese economy: Lessons of Economic Growth and Bublbe Economy*". St. Andrew's University, Japón: pp. 34-36.
- Jaymin, L. (1995). "Dynamic Comparative Advantage and Korea's Industrial Policy". In *Industrial policy in Korea and Korea and the EU*. Editado por park Tae-Kyu y Roy K. Wilkinson. Seul, Corea: Yonsei University Press.
- Japon International trade and industry (Ministry). Research and statistics division. "Census of Commerce 1964". Research and statistics division, Minister's secretariat, Ministry of international trade and industry, 1967.

- Jefferson, GH. & Rawski, T. (1996). "Chinese Industrial Productivity: Trends, Measurement Issues, and Recent Developments". *Journal of Comparative Economics*, 23(2): pp. 146-80.
- Juran, Joseph M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*. (First edition), New York City: McGraw Hill: pp. 261- 275.
- Kaname Akamatsu (Marzo-Agosto de 1962). *A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries. Preliminary Issue No 1*. Instituto de Temas Económicos de Asia: Tokyo, Japón: p. 11.
- Kang M.H.(1996). *The Korean Business Conglomerate: Chaebol Then and Now*. Berkley, CA: Institute of East Asian, University of California: pp.20-21.
- Kishimoto, K. (1988). *Politics in Modern Japan*. Tokyo, Japan Echo: pp. 7-21.
- Lee, H. Duk & Choi, G. (2001). "The IT Industry in Korea: A Perspective of the Experience of Rapid Growth". Korea Institute for Industrial Economics & Trade: Seoul, Corea.
- Miyajima, H. (1999). "Presidential turnover and performance in the Japanese firm: The evolution and change of the contingent governance structure under the main banks system". En *Japanese management in the low growth era: Between external shocks and internal evolution*. Ed., Daniel Dirks, Jean François Huchet and Thierry Ribault. Heidelberg: pp. 121-144.
- Nakamura, J. (1966). *"Agricultural Production and the Economic Development of Japan, 1873-1922"*. Princeton University Press.
- Nakamura, T. (1981). *"The Postwar Japanese Economy. Its Development and Structure"*. University of Tokyo Press: pp. 49-65.
- Naughton, B. (2006). *The Chinese Economy*. Capítulo 3, Cambridge, The MIT Press.
- *Nikkan Kogyo Shimbun Ltda.* (1988). "Poka-Yoke: Improving Product Quality By Preventing Defects", Productivity Press. Edited in English.
- Odagiri, Hiroyuki (1992). *Growth through Competition through Growth*. Oxford. Oxford University Press: p.182.
- Odagiri, H. (1996). *Technology and Industrial Development in Japan*. Oxford University Press: pp. 72-73.
- Orozco, C. E. (1992). "Ciencia, Tecnología y Recursos Humanos en la Industrialización de Corea del Sur". *Comercio Exterior*, vol., 2, No 12, México.
- Ranjard, P. (1982). "L'investissement étranger en Chine et les zones économiques spéciales". SCP Pelile, Biet & Associes.
- Raymond, Lau. (1999). "Pioneering Economic reform in China's Special Economic Zones". Aldershot, Brookfield USA, Singapore & Sydney: Ashgate.
- Roemer, M & KwNG-Suk, K. (1979). "Growth and Structural Transformation". Council on East Asian Studies, No 3, University Harvard, Press: pp. 1-30 y 67-70.
- Safire, W. (1993). *"Safire's New Dictionary"*. Oxford University Press, New York.

- Sako, M. (1996). "Suppliers"- Associations in the Japanese Automobile Industry: Collective Action for Technology Diffusion." *Cambridge Journal of Economics* 20: pp. 651-671.
- Sakong Il. (1993, Enero). "Korea in the World Economy". Institute for International Economies: Washington D.C.
- Shioji, H. (1995). "Itaku Automotive Production: An Aspect of the Development of Full-Line and Wide-Selection Production by Toyota in the 1960's", Volumen 66: *Kyoto University Economic Review*.
- Starriditor, F. (2004). "Xinjiang: China's Muslim Borderland". M.E. Sharpe, Inc., Ney York: pp. 156-159.
- Strange, Susan (1991). "Rival States, Rival Firms, competition for World Trade Share". CSRI: pp. 46-47.
- United Nations (2001). "World Population Prospects - The 2000 Revision". N.Y.
- Walton, Marry (1986). *The Deming Management Method*. Penguin Group: pp. 94-110.
- Weisskofoff, R. & Wolf, E. (1977). "Linkages and Leakages: Industrial Tracking in an Enclave Economy". *Economic Development and Cultural Change* 25: pp. 607-629.
- Withney J. (1978). "El Imperio Japonés". Ed. Siglo XXI, Capítulo 17: Madrid, España.
- Wong, P. C. (1992, Abril). "Fiscal Reform and Local Industrialization: The Problematic Sequencing of Reform in Post-Mao China". *Modern China*, Vol., 18, No 2: pp. 197-227.
- Yoshino Y. M. (1986). *The invisible Link: Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade*. MIT Press.

---

## WEBGRAFIA

---



- Arte Historia. *Modernización de Japón*. Página Oficial de Arte Historia. Recuperado de: [www.artehistoria.jcyl.es/historia/contextos/3087.htm](http://www.artehistoria.jcyl.es/historia/contextos/3087.htm)
- Asian Development Bank Statistics. Oficina de Gobierno de la RAEHK en Beijín. Base de datos digital ubicada en: [www.info.gov.hk](http://www.info.gov.hk).
- Asociación Japonesa de Robots. Página Oficial de ARQHYS ARCHITECTS SITE. Recuperado de: <http://www.arqhys.com/articulos/asociacion-japonesa-robots.html>
- BANCO MUNDIAL. Página Oficial del BM. República de Corea. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/pais/corea-republica-de>
- Banks around the World. *Top International Banks*. Página Oficial de Relbanks. Recuperado de: <http://www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets-2011>
- CHINA DAILY (2010, 09, Septiembre). *China's "miracle" Shenzhen marks 30 years*. Página Oficial de chinadaily. Recuperado de: [http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2010-09/09/content\\_11279137.htm](http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2010-09/09/content_11279137.htm)
- CHINA SECURITIES REGULATORY COMMISSION. Página Oficial de CHINA SECURITIES REGULATORY COMMISSION. Recuperado de: [www.csrc.gov.cn/pub/csrc\\_en/about/who/intro](http://www.csrc.gov.cn/pub/csrc_en/about/who/intro)
- De Inmediato (2012, 23, Agosto). *Estos son los bancos más grandes del mundo*. Página Oficial De Inmediato. Recuperado de: <http://www.deinmediato.com.ve/?p=not,pub&nid=1345731590>
- ECONOMY WATCH. Página Oficial de ECONOMY WATCH. Korea (South Korea) Economic Statistics and Indicators. Recuperado de: [www.economywatch.com/economicstatistics/country/Korea/](http://www.economywatch.com/economicstatistics/country/Korea/)
- GUMI CITY. Página de GUMI CITY. Recuperado de: [http://english.gumi.go.kr/open\\_content/main\\_page/](http://english.gumi.go.kr/open_content/main_page/)
- Headquarter of Managing Daeduck Science Park HMDSP. (1.998-1.999). *Currente status of daeduck Science park in Korea*: pp. 13-19.
- HONDA the Power of Dreams. Honda History A Dynamic Past, An Exciting Future. Página Oficial de HONDA. Recuperado de: <http://world.honda.com/history/>
- Kotra Korea Trade-Investment Promotion Agency. *History*. Página Oficial de Kotra Korea Trade-Investment Promotion Agency. Recuperado de: [http://english.kotra.or.kr/wps/portal/dken/kcxml/04\\_Sj9S-PykssyOxPLMnMzOvMOY\\_QjzKL94w38Q0BSYGZzsbókrRhiRgixlH1vfVP\\_NxU\\_QD9gtzQiHJHROUAe-1vkMg!!/delta/base64xml/L3djdyEvdOZNQUFzGUMwNEIVRS82X0lfNE9C#top](http://english.kotra.or.kr/wps/portal/dken/kcxml/04_Sj9S-PykssyOxPLMnMzOvMOY_QjzKL94w38Q0BSYGZzsbókrRhiRgixlH1vfVP_NxU_QD9gtzQiHJHROUAe-1vkMg!!/delta/base64xml/L3djdyEvdOZNQUFzGUMwNEIVRS82X0lfNE9C#top)
- MINISTRY OF STRATEGY AND FINANCE. Website Oficial de MINISTRY OF STRATEGY AND FINANCE. Recuperado de: <http://english.mosf.go.kr/>

- *Negocios.com*. *El Banco chino ICBC, el mayor del mundo en valor de mercado, ganó un 27,3% más*. Página Oficial de *intereconomia.com*. Recuperado de: [www.intereconomia.com/noticias-negocios/mercados-y-valores/empresas/banco-chino-icbc-mayor-del-mundo-valor-mercado-gano-27](http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/mercados-y-valores/empresas/banco-chino-icbc-mayor-del-mundo-valor-mercado-gano-27)
- *Panasonic ideas for life*. *HOW IT ALL BEGAN*. Página Oficial de *Panasonic*. Recuperado de: [http://pmma.panasonic.com.my/PMMA/AboutUs/au\\_history.asp](http://pmma.panasonic.com.my/PMMA/AboutUs/au_history.asp)
- *Pagenation.com*. *National Panasonic Factory (Mastec)*. Página de *pagenation*. Recuperado de: [http://sg.pagenation.com/sin/National%20Panasonic%20Factory%20%28Mas-tec%29\\_103.6539\\_1.3299.map](http://sg.pagenation.com/sin/National%20Panasonic%20Factory%20%28Mas-tec%29_103.6539_1.3299.map)
- *People Daily*. *CONSTITUTION OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA*. Página Oficial de *People Daily*. Recuperado de: <http://english.peopledaily.com.cn/constitution/constitution.html>
- *Periodismo Libre*. *LLEGA A LATINOAMÉRICA EL BANCO MÁS GRANDE DEL MUNDO: ABRIRÁ SU PRIMERA SEDE EN BUENOS AIRES*. Página Oficial de *periodismolibre.com*. Recuperado de: <http://periodismolibre.com/llega-a-latinoamerica-el-banco-mas-grandedel-mundo-abrira-su-primera-se-de-en-buenos-aires/>
- *SONY*. *Corporate history*. Página Oficial de *SONY*. Recuperado de: [www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/history.html](http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/history.html)
- *Sumitomo Group Public Affairs Committee*. *A Business Spirit Still Alive and Well After 400 Years*. Website Oficial de *Sumitomo Group Public Affairs Committee*. Recuperado de: [http://www.sumitomo.gr.jp/english/history/s\\_history/business\\_sp02.html](http://www.sumitomo.gr.jp/english/history/s_history/business_sp02.html)
- *Tokyo Institute of Technology*. Página Oficial *Tokyo Institute of Technology*. Recuperado de: [www.titech.ac.jp/english/](http://www.titech.ac.jp/english/)
- *TOYOTA Company*. *TOYOTA. History of Toyota*. Página Oficial de *TOYOTA*. Recuperado de: [www.toyotaglobal.com/company/history\\_of\\_toyota/](http://www.toyotaglobal.com/company/history_of_toyota/)
- *WTO*. Página Oficial de la Organización Mundial del Comercio, versión en inglés. Recuperado de: [www.wto.org](http://www.wto.org)

