



Universidad  
Piloto de Colombia

UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

ALONSO

# LA CRISIS ASIÁTICA

colección  
Firmas Asiáticas



LA CRISIS ASIÁTICA:

génesis y aprendizaje de una recuperación,  
antesala de las Firmas Globales del futuro

IMAGEN: PANEL DE BOLSA VALORES



FERNANDO ALONSO OJEDA CASTRO

# Crisis Asiática

Tomos 1

## LA CRISIS ASIÁTICA:

Génesis y aprendizaje de una recuperación, antesala  
de las firmas globales del futuro

*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 CRISIS ASIÁTICA: Génesis y aprendizaje de una recuperación, antesala de las firmas globales del futuro ©

---



Atribución no comercial - compartir igual

---

Colección  
Firmas Asiáticas  
Autor  
Fernando Alonso Ojeda Castro  
ISBN  
978-958-8537-88-7  
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 crisis asiática [recurso electrónico] : génesis y aprendizaje de una recuperación, antesala de las firmas globales del futuro / Fernando Alonso Castro Ojeda. — Bogotá : Universidad Piloto de Colombia, 2014.  
53 páginas.—(Firmas asiáticas)  
ISBN 978-958-8537-88-7  
1. Crisis financiera- Asia 2. Asia-Condiciones económicas 3. Crisis económica-Asia

CDD 332.11095

---

Todos los libros de la colección Firmas asiáticas, cuando aluden a casos, geopolítica, datos espaciales, mapas, fotos, bolsas de valores, de ciudades, países, firmas, rutas aéreas, universidades, rutas ferroviarias, terrestres, instituciones del Estado, se acude a la página oficial de las mismas fuentes, en su origen o administrador actual. A partir de la bibliografía y webgrafía el lector puede entonces complementar y actualizar estos datos, ampliando con ello el texto y complementando de manera precisa y puntual la información entregada desde cada libro de la colección.

---

# Tabla de contenido

---

## INTRODUCCIÓN

Página 8

---

## PREGUNTAS POR RESOLVER

Página 12

---

## HECHOS

Página 14

Surcorea

---

Página 15

Hong Kong

---

Página 17

La Ciudad Estado: Singapur

---

Página 18

R.Ch.-Taiwán

---

Página 19

Tabla 1. Ahorro de la R.Ch.-Taiwán, clave en su mercado interno e independencia de los dineros de la banca mundial

---

Página 21

---

## TIGRES DE SEGUNDA GENERACIÓN. INDONESIA, MALASIA, THAILANDIA Y FILIPINAS

---

Página 24

Indonesia

---

Página 25

La cultura China

---

Página 25

Thailandia

---

Página 27

Malasia

---

**Página 28**

Filipinas

---

**Página 29**

Japón

---

**Página 29**

Las preguntas que surgen

---

**Página 30**

Preguntas y respuestas básicas, QUE DEBEN saber cómo Estado, Empresario o Inversionista, en una crisis financiera del milenio

**Página 30**

Síntomas básicos de una crisis

---

**Página 31**

1. Revaluaciones e incremento de las deudas por exceso de confianza

**Página 31**

2. Caída en el valor de las acciones

---

**Página 32**

3. Incremento en las tasas de interés

---

**Página 32**

4. Quiebra de Firmas asiáticas

---

**Página 32**

5. Replanteamiento de las estrategias del FMI

---

**Página 32**

6. Caída del Comercio Intrarregional

---

**Página 33**

Soluciones: el nuevo modelo de Firmas y cambios en el capitalismo global

---

**Página 34**

Manejo consensuado de los salarios

---

**Página 34**

Mínima intervención en el mercado Financiero

---

**Página 34**

Reformas Fiscales pro-cíclicas a favor del sector empresarial

---

**Página 34**

Escisión en las Empresas, de brazos operativos

---

**Página 35**

Convertir la crisis en una causa Nacional

---

**Página 35**

Compra de Firmas por parte del Estado en sectores altamente especulativos

---

**Página 35**

CONCLUSIONES

---

**Página 42**

BIBLIOGRAFÍA

---

**Página 46**

WEBGRAFÍA

---

**Página 49**



---

## INTRODUCCIÓN

---

En este aparte de la colección se explicarán los elementos más importantes de la Crisis Asiática, una de las más duras del capitalismo del siglo XX y cómo ella dejó las bases para generar cambios en los paradigmas, no solo de las firmas asiáticas, sino de todo el mundo. Luego de esta crisis, que desde Asia impactó mundialmente el capitalismo, las grandes empresas no volvieron a ser las mismas.

El libro entrega al lector una relación de hechos y toma de decisiones frente a negocios, mercados de capitales, acciones, bonos y el aparato productivo, fuertemente golpeados, aludiendo de qué acciones tomaron en su momento los empresarios, inversionistas y el propio Estado; cuáles serían las alternativas que alguien que pasa por una crisis de estas magnitudes, podría tomar para minimizar el impacto en su portafolio de inversión y/o su Empresa o, para proyectar sus dineros en diferentes monedas, dada la tendencia que el mercado de capitales marque. También se buscará analizar y describir las enseñanzas que las firmas asiáticas y el mundo financiero-empresarial global tuvo fruto de este doloroso episodio, pero que impulsaron a los Tigres de Primera (Singapur, Corea del Sur, Hong Kong y China-Taiwán) y segunda generación (Indonesia, Malasia, Tailandia Filipinas) a rehacer sus modelos de empresas y que terminó por posicionarse como número uno en el mundo en sus especialidades a muchas de sus firmas en el siglo XXI y a la China a posicionarse en plena crisis como "la Fábrica del mundo".

Muchos de los conceptos relacionados con temas de negocios-relaciones internacionales tratados en el texto son dados por

el autor, gracias a que desde esta área ha dictado las materias pertinentes, tanto en pregrado como en posgrado por cerca de quince años, dando un *Back Up* con definiciones, que bajo la modalidad de "Nota del autor", se da a conocer a través del texto respectivo en el aparte del Texto denominado "Notas de la crisis asiática: génesis y aprendizaje de una recuperación, antesala de las firmas globales del futuro".

Todos los textos de la colección describen los logros del modelo asiático de empresa. Si bien esta es una contribución somera en comparación con los logros y documentos que existen sobre cada subtema, la colección de las Firmas asiáticas busca dar datos, análisis, logros mínimos, para buscar llamar la atención de estas buenas prácticas que podrían a futuro aplicarse y adaptarse a nuestros proyectos empresariales.

Asimismo, permitir dar bases para quienes quieran profundizar y estudiar aún más estos subtemas y buscar procesos, estructuras, Empresas eclécticas, alternativas, caminos diferentes de hacer las cosas. Este objetivo, sin dejar de lado las estrategias desde los mismos Estados, que con todos sus errores, como lo han mostrado humanamente los nuestros, igual han desarrollado hojas de ruta diferentes a las nuestras, con apoyo de sus naciones, en concordancia con sus empresarios, basados en sus éxitos y fracasos, bajo la óptica de aplicar Política Pública, asociada a la producción, pero proyectada en el largo plazo.

Si bien es sobresaliente la gran influencia en la educación superior y básica de autores anglosajones, en toda América,

en este estudio se dota al lector de varios autores de origen asiático, muy conocidos, no solo por su conocimiento especializado en el tema, sino porque han contribuido a la construcción de diferentes alternativas de hacer las cosas bajo un esquema oriental, muchas veces con éxito comprobado, con respecto al Management, y desde los aportes del Estado hacia la empresa.

No cabe duda de la capacidad en esta materia desde la escuela anglosajona, pero se busca presentar nuevas formas de hacer las cosas. En ese propósito, se ha decidido romper las reglas de presentación bibliográfica, sobre todo en lo que hace referencia, a la presentación de los nombres de los autores. Por consiguiente, los nombres no aparecerán como lo indican las reglas occidentales tradicionales, donde se exige colocar el primer apellido, seguido por coma y luego el primer nombre, pero solo su inicial, ejemplo: Gutiérrez, J. Para este caso, la bibliografía aparecerá en estos textos, sobre todo de autores asiáticos, con el primer apellido, la coma, pero a continuación el nombre completo. Se espera que empecemos a familiarizarnos con nombres y apellidos asiáticos de autores y así facilitar la búsqueda de sus estudios, obras y trabajos. Por ejemplo, en tal sentido se encontrarán datos de Ngjan, K.J., Chang, H., Jackson, P., etc.

Además, el complemento de cada una de las Notas aportará información valiosa con respecto a personajes ilustres que han tenido que ver en estos procesos, con perfil disciplinar, logros, trabajo actual, si es el caso, de cada personaje. Por ejemplo, se analizarán las preguntas y respuestas básicas que un inversionista, un empresario, un Estado, se plantean en crisis como las de los últimos 20 años, como la última de EE.UU. desde 2007 o la que aún vive la U.E. desde 2008

Asimismo, saber qué hicieron países como Singapur o China-Taiwán, Corea del Sur, etc., que no solo salieron de este periodo en dos años, sino que se han convertido en apoyo de procesos como el vietnamita, o el mismo norcoreano, tan complejo hasta hoy. Saber cuál suele ser la génesis de una crisis de esta naturaleza, en qué mercado empieza, dónde se detecta que va a empeorar y cuáles suelen ser las salidas que unos y otros toman en un movimiento de esta naturaleza. Al saber esto, tal vez se pueda prever o por lo menos cubrirse de mejor manera ante el impacto, etc.

Por otro lado, este objetivo se complementa al recomendar obras completas. No se trata solo de leer las páginas que contienen el respaldo bibliográfico específico, sino que estas aparecerán como libros o textos. Muchos de estos documentos fueron escritos por autores en inglés, español o francés, o traducidos a estas lenguas; por ejemplo: Bjerring, O. K. (2006), *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing, a Review*, OCDE. Directorate for Science, Technology and Industry; Chang, H. (2000, abril), "The Hazard of Moral Hazard: Untangling the Asian Crisis", *World Development*, vol. 28, No 4: pp. 775-788; Le Nouvelle Observateur (1997, 5, Noviembre). "Bourses: ce vent mauvais venu d'Asie", etc.

Los siguientes son los títulos que contiene la colección de esta obra:

- La educación en China, Corea del Sur y Japón: parte indivisible del modelo exclusivo asiático de hoy
- El nuevo milagro asiático: del destroz total y el Estado fallido, al último modelo de éxito empresarial asiático: Hanói 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: Corea del Sur, Japón, República Popular China. 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
- Despegue 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 de mundo: punto de convergencia entre

el modelo posmodernista de empresa china del sur y el de desarrollo descentralizado de la China Continental del Norte

Además, esta obra entrega al lector cerca de 800 notas que contienen más de 200 con referencia a datos sobre cultura asiática, cerca de 200 sobre temas disciplinares relacionados con el *management* global y asiático, economía y política pública aplicada; más de 300 obras bibliográficas y cerca de 300 páginas oficiales de consulta en la red. Ello complementa el objetivo de brindar no solo una obra centrada en lo referente a los Modelos empresariales de los Tigres asiáticos de primera y segunda generación, más los modelos de Japón, China e India, sino unos datos que permitan acercarse de manera integral a este continente, su historia y cultura asociada a sus logros y evolución como aporte a manera de un paradigma diferente por aplicar en el resto del mundo.

---

PREGUNTAS POR RESOLVER

---

- i. ¿Qué hicieron *los Tigres Asiáticos* de primera y segunda generación para salir adelante, luego de la Crisis Asiática de 1997?
- ii. ¿Cómo se desarrolló el *step by step* de una crisis de esta naturaleza frente a sus bolsas de valores, sus tipos de cambio, sus tasas de interés?
- iii. ¿Cómo lograron superar los vaticinios negativos de organismos multilaterales que, como en el caso del FMI, vaticinaban recuperaciones de por lo menos una década, proceso que en casos como el de Corea del Sur tomó un 20% del tiempo proyectado, es decir, dos años?
- iv. ¿Qué subsectores productivos-empresariales lideran este fenómeno en el sudeste asiático?
- v. ¿Qué tipo de plataforma o centro logístico de personas y mercancía o HUB convirtieron desde entonces a Singapur en el referente global en este sentido?
- vi. ¿Qué hicieron Malasia, Tailandia, Filipinas e Indonesia para ser consideradas potencias económicas-empresariales globales?
- vii. ¿Qué papel juega el ahorro interno en estos países del sudeste asiático en su recuperación de una de las peores crisis del capitalismo global posmoderno?
- viii. ¿Cómo se estableció el contagio inmediato de la crisis entre estos países?
- ix. ¿Qué papel jugaron en este sentido sus monedas y sus bolsas de valores, entre los países y empresas del vecindario durante la crisis asiática?
- x. ¿Qué se debe aprender de una crisis de esta naturaleza, muy propia de la volatilidad del mercado de capitales del capitalismo global en nuestros países?
- xi. ¿Hay oportunidades para invertir en un momento de esta naturaleza? Si es así, ¿cuáles son las empresas-subsectores productivos más afectados?

---

HECHOS

---

El proceso de crecimiento sostenido y alto de los países asiáticos, principalmente, los *Tigres* de primera y segunda generación hacia mediados de la década de los noventa, produjeron el reconocimiento mundial de la existencia del llamado milagro asiático. Se comenzó con Japón, que tres décadas atrás, como se analiza en el libro de la colección Firmas asiáticas: "Despegue de las grandes marcas y estrategias japonesas: aportes a una manera de hacer los negocios y construir empresas para toda la vida", generó un crecimiento de su economía promedio del 10% durante la década de los sesenta, un 5% durante los setenta y un 4% durante los ochenta.

Todo lo anterior, gracias a los altísimos estándares de calidad de sus productos, creación y endogenización de conceptos del *management*, que revolucionaron la administración mundial desde entonces; la innovación, creación y construcción de sus propios canales globales de ventas, con la ayuda planificada del Estado japonés, que tuvo en el MITI su cerebro y ejecutor. Ello le sirvió para que brazos como los de sus *Keiretsus* o empresas de la posguerra, con sus propios bancos y centros financieros lograran grandes excedentes entre las décadas de los sesenta a los ochenta. Luego, como parte de la evolución del modelo empresarial nipón, pusieran los ojos en inversiones sobre nuevas firmas en sus países vecinos del sudeste asiático.

Sin embargo, esta fuente financiera japonesa resultó con el tiempo ser la base del apalancamiento que terminó por inflar los bolsillos de los habitantes de estos países,

al punto de incrementar los precios de los activos, productos, acciones, de sus economías a niveles insostenibles.

Con este documento se busca responder la siguiente pregunta:

¿Qué sucedió con cada uno de los países involucrados en la crisis asiática?

Para responder esta primera inquietud, se comienza por tratar, uno a uno, el caso de los países, denominados *Tigres de Primera Generación*: Corea del Sur, Hong Kong (aún independiente), R.China-Taiwán y Singapur.

**Corea del Sur.** Tuvo su primer superávit comercial en su historia a mediados de la década de los ochenta. Su proceso fue producto de un híbrido, retomado del modelo japonés de los *Keiretsus*, basado en la colaboración entre Firmas, con el apoyo en materia de planeación desde sus brazos externos financieros y uno propio, definitivo hasta hoy, sus grandes conglomerados o *Chaebols* (que se deriva de la palabra japonesa *Zaibatsu*), proceso que llevó a sus estructura empresarial, a la diversificación productora de sus Firmas.

El Estado encabezó este proceso gracias a los planes quinquenales, base articulada del *step by step* de este proceso y que arrancaron a comienzos de los sesenta, para dar resultados concretos 20 años después. Se construyeron los mismos de tipo horizontal, como Hyundai. El conglomerado, con empresas de diferentes subsectores, las cuales fueron adquiridas a comienzos de los setenta,



fueron *outsourcing* nacionales y luego como parte del proceso de globalización corporativa de Hyundai, desde esa década hasta hoy. Los subsectores, de alto valor agregado, con grandes escalas de producción, que en los sesenta se fortalecieron nacional y/o regionalmente, y que en los setenta se consolidaron como conglomerados del mercado global, como Daewoo, LG, Samsung, etc.

En tal sentido se desarrollaron subsectores con tecnología y recurso humano, primero no calificado en los sesenta, con productos intensivos en mano de obra y luego con mano de obra calificada de los años setenta en adelante. Para destacar, se encuentran subsectores empresariales como el automotriz, el naval con buques y tanqueros, los electrodomésticos, etc.

Muchas de estas Firmas que surgen de este proceso como el propio Hyundai, aunque su vocación inicial fue la construcción naval, con el tiempo y el auge de la diversificación de productos en Corea del Sur, se convirtió en un *holding* bajo formación horizontal, especializado en administrar otras empresas de diferentes subsectores, hoy día uno de los más conocidos en el mundo entero. (1)

Por otro lado, los *Chaebols* en su proceso de diversificación horizontal, para 1997, año de la *crisis asiática*, trabajaban en cerca de 140 actividades diferentes y aportaban alrededor del 50% de las exportaciones del país. Sus orígenes se centraron desde entonces en sus cuatro *Chaebols* insignes, es decir, Samsung, Hyundai, Daewoo y LG. (2)

Sin embargo, su expansión se basó en la diversificación de sus propios subsectores productivos a nivel de producción de gran escala, buscando reducir los costos fijos a

través de altos volúmenes, estrategia de producción que se observaba principalmente desde 25 de los 30 *Chaebols* más representativos. El proceso implicó una estrategia de deuda importante desde cada Firma, llegando en 1997 a cocientes de deuda/capital de alrededor de un 300%, táctica de deuda empresarial que para los diez principales conglomerados llegó a cerca de un 500%.

Cabe observar lo que se manejaba por parte de los *Chaebols* más representativos, que con estos recursos se buscó, principalmente, la creación de grandes plantas de producción. En 1997 se presentaban los siguientes casos:

- Hyundai, con una relación deuda/capital de 579%.
- Samsung, del 371%.
- LG, del 313%.
- Daewoo, del 472%.
- SK Group, del 320%. (3)

Es decir, por cada dólar ganado por parte de las empresas, ya debían entre USD\$ 3 y USD\$ 5. Su deuda fue con capital proveniente de banca nacional y extranjera; para el último caso, primordialmente japonesa, dejando como garantía estas Firmas, títulos valores y activos inmobiliarios. El sector bancario nacional, bajo un modelo muy asiático, es decir, de acompañamiento técnico y financiero, generó altos desembolsos, con el apoyo del Estado.

Estas inversiones mostraban un alto nivel de riesgo, pues eran proyectos que implicaban altos volúmenes de producción y, por ende, de colocación de productos nacional-regional-global con una tasa de cambio competitiva. Estos bancos, a su vez, se oxigenaron con banca

internacional, que se basaba en el comportamiento del modelo empresarial y de pago cumplido de la deuda en la última década. Casi de manera automática, desembolsaba inmensas cantidades de créditos en momentos donde la tasa de tipo surcoreana Won/USD, era de las más altas del mundo. (4)

Con base en su visión cultural, fortalecida desde la década de los sesenta con el desarrollo de los primeros planes quinquenales bajo el precepto de que la nación debía tener límites frente a la inversión extranjera, pues con el tiempo las Firmas serían producto de una política nacional integral, su aporte financiero partió de deudas que canalizó a través de préstamos cruzados entre *Chaebols*, sus casas madres y sus filiales, más los aportes de sus nacientes exportaciones gracias a su modelo de *going out* o salida al exterior, propio de los modelos como el de Japón de los años sesenta, la China de los noventa, Vietnam del milenio, etc. Esta estrategia era planeada y soportada desde sus propios conglomerados en el caso surcoreano, desde los *Chaebols*, tal y como se planteó anteriormente.

La casas matrices a su vez se alimentaron de préstamos por líneas oficiales y de la banca japonesa que vio en este modelo de empresa la ocasión de diversificar e invertir en momentos en los que sus exportaciones perdían competitividad, pues el tipo de cambio JPY/USD mostraba una tendencia hacia la apreciación del yen, tendencia que se observó principalmente desde finales de la década de los ochenta.

Muchas de estas inversiones que además se caracterizaron por la creación de grandes industrias con una capacidad de producción más allá de la necesaria para

cubrir el mercado nacional, es decir, sobredimensionada, fracasaron sin generar el mínimo de ganancias para cubrir los préstamos ni el corto o el mediano plazo. Su modelo centrado en productos de valor agregado tenía al subsector de los semiconductores como soporte estratégico en materia de volúmenes y de valor, logrado de acuerdo con las ventas de estos *Chaebols*, que para entonces ya contaban con mercados globales.

Para 1996, este subsector de los semiconductores representaba alrededor del 18% de todas las exportaciones de Corea del Sur, su valor cayó un 75% un año luego en plena crisis. (5)

**Hong Kong.** Desde la famosa reunión entre el entonces Primer Ministro chino Deng Xiaoping (1904-1997) y su par inglesa Margaret Thatcher (1925-2013), el 19 de diciembre de 1984 se oficializó en Pekín la entrega de Hong Kong a la República Popular China. Para la década de los noventa, se consideraba esta economía de la hoy Región Administrativa Especial, como la más libre del mundo.

Su modelo de Firma se centraba en los servicios de *management* profesional a las nacientes empresas de la China continental, o a sus inversores en R.China-Taiwán, en subsectores como los de servicios financieros, servicios turísticos como legado inglés y Firmas especializadas en el tema comercial. Se convirtió, además, en el centro de las operaciones estratégicas en Asia de las grandes multinacionales, que por entonces eran alrededor de 1.800 las que tenían piso en Hong Kong, cantidad que superaba tres veces las que existían por entonces en otro de los grandes Tigres: Singapur.

Este modelo empresarial lo llevó a acumular entre sus consumidores, empresarios y bancos, grandes cantidades de dinero flotante, que terminó en momentos de crearse la crisis, en generar una burbuja inmobiliaria con crecimiento en sus precios reales que llegaron a valores promedio del 15%. (6)

**La ciudad Estado: Singapur.** Ha contado desde siempre con unas ventajas comparativas determinantes para los grandes comerciantes y empresarios del mundo: sus aguas profundas de su puerto, su ubicación geográfica estratégica, que está en la entrada al Estrecho de Malaca y su posicionamiento como punto de llegada y salida de mercancía por más de 200 años entre Europa, el Medio Oriente y el extremo oriente de Asia.

Su modelo de Firma se construye a partir de estas ventajas comparativas. El hecho de haber sido colonia inglesa durante gran parte del siglo XIX y hasta la Segunda Guerra Mundial, le aunó otra ventaja comparativa a su modelo empresarial; muchos nativos cultivaron el inglés como idioma personal y comercial. (7) Gracias a esta base, edificó un modelo de Firmas que se centraron en la década de los ochenta y noventa, en la IED, procedente especialmente de EE.UU.

El proceso integró desde entonces una cadena de valor única en Asia. Desde allí se convirtió en el gran almacén de distribución de productos manufacturados para el área y de entrega hacia EE.UU. Sus sectores fueron resultado de este modelo. Primero el de construcción naval y la reparación de grandes embarcaciones sobre todo de carga, junto al de fundición de estaño y transformación del caucho.

El gobierno además se enfocó en la promoción de subsectores asociados a la

inversión industrial, centros de acopio y transformación industrial (a finales de los ochenta representaba el 30% del PIB, enfocado en refinerías, instalaciones asociadas al transporte y montaje eléctrico; una década después, era la tercera mayor refinería del mundo) y el del sector de los servicios, principalmente financieros (a finales de los ochenta se encontraba detrás, luego de Hong Kong y Tokio, como el centro financiero preferido y generaba el 25% del PIB), de asesoría comercial y turística. Lo anterior se complementó con una inversión en infraestructura centrada en la movilización de mercancías y logística de punta en materia de comunicaciones.

En el momento de la crisis, su sector jalonador era el de la electrónica. Este subsector empresarial experimentó una rápida expansión a finales de 1960, por cuanto la multinacional y en el momento abanderada de calculadoras americana, *Texas Instruments* y otras empresas multinacionales de este subsector, decidieron establecer las plantas de ensamblaje en Singapur.

A finales de la década de los noventa, *la Ciudad de los leones* se convirtió en el mayor productor mundial de dispositivos de discos de computadora, y al finalizar la década, el subsector de la electrónica representaba el 43,4% por ciento del valor agregado manufacturero en el país. Esta estructura manufacturera producía principalmente en plantas de propiedad extranjera en Singapur, cuyo destino era la entonces boyante economía de Estados Unidos y, en segundo término, Europa y Asia Oriental. El modelo de Firmas reinante en los Tigres asiáticos de primera y segunda generación, bajo una tutela del Estado, llegó a finales de los noventa con problemas en materia del costo o remuneración del recurso

humano. Se presentaba una tendencia alcista en materia de salarios, producto de la mano de obra calificada que para entonces era escasa, más un costo en los bienes y servicios de alto valor agregado, que hacían parte de las cadenas de valor resultante, impulsados sus precios por la fiebre que reinaba por entonces en las empresas involucradas con el espacio del internet en EE.UU., (8) en un ambiente de negocios marcado por un sector de servicios globalizado de alto nivel. (9)

En momentos de la crisis, el turismo ocupaba de manera directa alrededor de 100.000 personas y se promocionaba a nivel mundial como el destino de ensueño y desconocido. En tal sentido, el país firmó acuerdos de exención de visado con la mayoría de países de Europa, Asia y el continente americano, llegando en 1996 a ocupar el séptimo lugar entre las ciudades del mundo con las convenciones de trabajadores más importantes; el flujo de turistas llegó a niveles de más de siete millones, un año antes de la crisis.

Por el lado financiero, ocupa a más de 250.000 personas, centrados en subsectores de servicios asociados con la banca de inversión, los seguros y el manejo de divisas. Contaba con 154 bancos comerciales en el año de la crisis 1997 y era el cuarto mayor centro de intercambio global. Es decir, se estaba configurando como punto de apoyo financiero y comercial a nivel global, alternativo a los de EE.UU. y Europa.

Por otro lado, contrario al resto de economías del vecindario (sudeste asiático), mantenía un incremento constante en su productividad. Finalmente, este modelo tuvo un entorno alcista de sus precios, gracias a la tendencia al incremento de sus salarios, el aumento de la IED y su altísimo nivel demográfico (por km2 entre los

diez más altos del mundo). Esta coyuntura desembocó en una subida desproporcionada del precio de su estructura inmobiliaria, creciendo al doble entre 1993 y 1997. Típico en este sentido, para ciclos económicos de boom en un país donde las Empresas que cuentan con negocios que pertenecen a subsectores de la economía que producen bienes suntuarios, su bien sus precios por encima normalmente del resto de la economía, mientras que los empresarios, sus familias, entorno, que reciben gran parte de los recursos financieros de la sociedad en general, ven en este ciclo el momento propicio para adquirir estos bienes suntuarios (joyas, automóviles, electrodomésticos, inmobiliaria, etc.). (10)

*República de China-Taiwán.* Este modelo, como todos los del sudeste-asiático, tiene en el Estado un gran guía y compañero estratégico en su énfasis exportador. De hecho, la asignación durante este tiempo de capital logístico-físico y humano especializado de alto nivel, tuvo su éxito en las políticas del Estado orientadas hacia el mercado internacional desde la década de los sesenta.

Las Firms taiwanesas le apuntan a sectores de altísimo valor agregado, dado que desde la década de los ochenta, particularmente en su segunda mitad, se encamina por el hardware y el procesamiento de la información, semiconductores y la electrónica, subsectores que se disparan con el auge global de las *empresas.com*.

Ello se facilitó por la organización comercial, de inversión y parques industriales en un solo espacio, a través de la creación de las llamadas Zonas de procesamiento para la Exportación. En 1965 se creó la primera a través de una ley que llevó el mismo nombre.

Este proceso la llevó a completar más de diez, comenzando la segunda década del milenio; se logró con ellas trabajar el modelo de sustitución de exportaciones o *exodirigidos*.

Aquí se dotan espacios de una *mega-infraestructura* logística y de comunicaciones, con bajos costos laborales; en el caso de *R.China-Taiwán*, con mano de obra calificada y no calificada, en comienzos del modelo barata, bajos costos tributarios, en condiciones de *duty free*, con cadenas de valor agregado continuas y de alta tecnología. A comienzos del milenio, estas zonas, llamadas por *R.China-Taiwán* como *Zonas de Procesamiento para la Exportación, ZPE*, generaban un tercio de todos los negocios contabilizados en su balanza comercial.

Bajo una estructura empresarial basada en la alta calidad de sus productos, en busca de mercados globales, el modelo de *R.China-Taiwan* se anota otro punto a favor con su altísimo nivel de ahorro interno (ver Tabla 1: Ahorro de *R.China-Taiwán*, punto sostenible y diferenciador del modelo taiwanés).

En la misma tabla se observa el exceso del ahorro como una tendencia desde la década de los setenta, un exceso sobre la inversión del 1.4% del PIB, que tuvo su punto máximo en la década de los ochenta (11.6% sobre la Inversión) y un mínimo finalizando

1997 y hasta finales de los noventa de un 4.7% de excedente.

Gracias al mismo ahorro, las pequeñas y medianas empresas, que fueron las que jalonaron el proceso y de donde salieron la mitad de las exportaciones a finales de la década de los noventa, se endeudaron con banca nacional evitándole al país comprometer su ahorro, reservas internacionales y PNB en el pago de la misma. (11)

Si se hubiese escogido el endeudamiento externo con moneda dura (dólar, euro, yen japonés), las devaluaciones de la crisis hubiesen minado su reserva cambiaria existente en su balanza de capitales. Bajo esta estrategia, el aparato productivo estaba respaldado por más de USD\$ 83.000 millones de reservas internacionales al momento de la crisis en 1997.

La competitividad se expandió al mismo mercado bancario, que se especializó en un excelente servicio al cliente internacional y nacional y una multibanca eficiente, gracias a la liberalización del sector desde 1987, lo que le llevó a mantener tasas de retorno del 9% a finales de la década de los noventa, a pesar de las crisis. (12)

El modelo taiwanés se vio complementado por una tasa de cambio bajo un sistema libre de su dólar (TWD), frente a las monedas

Tabla 1. Ahorro de la R.China-Taiwán, clave en su mercado interno e independencia de los dineros de la banca mundial

Ahorro nacional-inversión en porcentaje del PIB			
Año	Tasa de ahorro	Tasa de inversión	Ahorro - Inversión
1971-1980 en promedio	31.9	30.5	1.4
1981-1987 en promedio	34.0	22.4	11.6
1988-1998 en promedio	27.7	23.0	4.7

Fuente. Dirección General de Presupuesto, Contabilidad y Estadísticas, DGPCE (Taiwán o ROC)

duras, desde 1979, intervenida por el Banco Central bajo una estrategia siempre independiente, que además como institución, administraba el uso de las reservas internacionales del país. (13)

Por otro lado, las Firms se vieron beneficiadas de capitales provenientes del mercado de capitales interno, pues desde 1988, a través de la *Ley de Valores y Bolsa* se levantaron varias de las restricciones a la inscripción de nuevas empresas. Con la misma se abrió la entrada a inversionistas extranjeros bajo controles, que no solo direccionaron la oxigenación

financiera hacia las Firms del país, sino que evitaron que se endeudaran sin planeación alguna manteniendo un solo enfoque con el aparato productivo taiwanés.

El proceso llevó a que en la década de los noventa, los inversionistas institucionales extranjeros obtuvieran a través de esta modalidad cupos con montos importantes de inversión hasta por USD\$ 600 millones. Para persona natural, que tuviese en mente desarrollar un negocio, el cupo llegaba a un máximo de USD\$ 5 millones, y para fondos internacionales de inversión, el monto fue de USD\$ 50 millones. (14)



- 1) Nota del autor: la génesis y análisis comparativo de los casos de Corea del Sur, Japón, India y la R.P.China, donde se explica el aporte uno a uno de estos modelos al Modelo asiático de firmas, se encuentran en el Libro No 2 de esta colección sobre las Firmas Asiáticas, denominado: *La evolución histórica del modelo de las firmas asiáticas: Corea del Sur, Japón, República Popular China. Aportes históricos al management que presentan una nueva forma de hacer y apoyar empresa en el mundo.*
- 2) Bank of Korea (1999, junio). *Current Economic and Financial Movements, in Quarterly Economic Review.*
- 3) Ídem.
- 4) Nota del autor: el modelo surcoreano parte desde 1948, cuando el país se liberó de la toma japonesa y de la tutela de EE.UU. El país del Norte apoya a Syngman Rhee (1948-1960) como primer Presidente de la República de Corea del Sur. Desde ahí, se fortalece su Estado y con él, la economía más su aparato empresarial nacional, que despegaba en esta etapa, con el descubrimiento de sus ventajas comparativas, basadas en salarios bajos y tecnología históricamente primaria. Subsectores productivos de bienes inelásticos, como calzado, agro básico, asociado a la conasta familiar, telas, vestidos. Luego, cuando el Estado comienza a contar con un liderazgo político, dejando a su paso varios golpes de Estado, en plena finalización de la Guerra Fría y creación de una nueva Constitución en 1987, asume como presidente el general Roh Tae-woo (1988-1993), desde donde se plantea una estrategia de acercamiento y pacificación de las fronteras, empezando por la de Corea del Norte y sus aliados la China y la entonces decadente URSS. Se le denominó Plan *Nordpolitik*, aludiendo análogamente al *Ostpolitik*, o Política del Este, que fue la desarrollada en Alemania y terminó en la unificación de las mismas. Por el lado industrial, crea sus bases financieras y logísticas para dar el paso a una industria pesada, apoyada por una versión avanzada de los *Zaibatsu*, origen de los *Keiretsus* japoneses, llamados en este caso como *Chaebols*, de ahí surgen Hyundai, Kia, Daewoo, etc. Este despegue se ubica en el uso y transformación del acero, insumos asociados a la industria naviera, barcos, vehículos, con el apoyo en principio de préstamos de baja monta por parte del Estado a través de sus bancos. Desde este periodo, se disminuyó la intervención del Estado en la actividad sindical y se amplió los espacios de negociación colectiva con miras a fijar condiciones laborales y salarios. El problema fue que desde entonces se incrementaron los paros y en la década de los noventa, esto desencadenó en procesos de negociación que buscaron la obtención de salarios por encima de las ganancias en la productividad. De ahí en adelante, desde la entrada de Corea del Sur y Corea del Norte a las Naciones Unidas en 1991, se evidenció un tiempo de paz fronterizo y la elección de Kim Young-sam (1993-1998) como residente surcoreano aceleró el paso a un modelo integral de Firmas-Estado-Chaebols-Pymes. Este proceso desemboca en la consolidación de subsectores de conocimiento intensivo en TI y un impulso a los Planes Nacionales de I+D, en la educación secundaria y superior. Chang, H. (2000, abril). "The Hazard of Moral Hazard: Untangling the Asian Crisis". *World Development*, vol. 28, No. 4: pp. 775-788.
- 5) Ojeda, F. (1998, 15, febrero). *El efecto de la vecindad y la caída de la Bolsa de Hong Kong*. Estrategia económica y Financiera. Número 270: p. 14.
- 6) Ming P. (1997, 3, enero). *Hong Kong Economic performance*. *Daily News*, Hong Kong.
- 7) Nota del autor: Esta ciudad Estado, que significa la *Ciudad de los leones*, cuenta con 59 islas y aproximadamente 637 km<sup>2</sup>. Fue ocupada por la más famosa de las factorías en el mundo del siglo XIX: "la compañía inglesa de las Indias Orientales" en 1819, estructura empresarial, antesala de las multinacionales modernas. Desde entonces, el Imperio Británico promovió la emigración hacia sus zonas de influencia, como la llamada *Malaya*, la hoy China, India e Indonesia. Capituló al Ejército Imperial japonés en 1942, toma que duró hasta 1945. Se convirtió en Colonia en 1946 y su independencia fue proclamada el 9 de agosto de 1965. Larousse 2006. Singapur: pp. 988-989.
- 8) Nota del autor: el despegue de la *Fiebre del oro de Internet*, como se le llama desde entonces en EE.UU., dio lugar entre 1997 y el 2001 con llegada de una burbuja en los precios de las acciones de las *empresas.com* durante este periodo. Los precios de mercado de las acciones de empresas vinculadas al sector de Internet y la llamada nueva economía se dispararon y tuvieron como epicentro financiero el índice de NASDAQ (Bolsa Electrónica de N.Y.), que pasó en 1997, de 1.000 puntos a 5.000 puntos en el año 2000, un 400% en 4 años. Después vino la crisis de las "Firmas.com", que tan solo en tres años llevó este índice insigne a valores de 1996. Mandel, M. (2001). "La Depresión de Internet". Pearson Educación. Madrid, España.
- 9) Nota del autor: es una tendencia que se manifiesta particularmente en estas dos última décadas de la llamada *Tercera Revolución Industrial*, o *Revolución Científico-Técnica* o denominada también *Revolución de la Inteligencia* (la primera revolución industrial, con el impulso de la producción masiva y el uso del vapor, siglo XVIII; la segunda, con el impulso de la electricidad y del petróleo a finales s. XIX). Desde la agudización de la *Crisis Asiática*, pasando por la de las *empresas.com*, luego la crisis desatada por la Firma global estadounidense Enron, agudizada con la caída de las torres gemelas y desde el 2007, un contagio desde el mercado financiero en EE.UU., complementada un año después con el exceso de endeudamiento europeo. Este escenario de



los países del Norte ha provocado que el aparato productivo mundial vea más fácil desmontar y adaptar los recursos humanos y físicos y menos costosos, dedicándose al sector de los servicios. Además, las estructuras en materia de espacio ambiental y físico, heredadas bajo el esquema de las dos primeras revoluciones industriales, da paso a ciudades tecnológicas con cinturones ambientales, relacionados con *Clústers* universitarios que generan continuas innovaciones con el desarrollo de sinergias por las vías de I+D+i, e incluso bajo el desplazamiento de los cascos urbanos históricos y los centros de la ciudad. Layún, C.R. (1998, septiembre). Página Oficial de Equipo Federal del trabajo EFT. "Empresas trasnacionales y responsabilidad solidaria". Recuperado de: <http://corladlima.org.pe/2/download/ENSAYOS%20DE%20GERENCIA%20SOCIAL.pdf> Este proceso va igualmente ligado a un término que vale la pena diferenciar con el que dio origen a este pie de página, la *Tercerización*. Buscando un esquema de Firma que se adapte rápidamente a los cambios imprevistos del mercado por ciclos o por la competencia estratégica, se pretende que las Firmas o Empresas, se dediquen exclusivamente a las actividades propias de su razón social y a la cual sus recursos humanos y logísticos están diseñados; así lo hizo IBM desde finales de los ochenta y lo llamó *Outsourcing*, estrategia que se mundializó y se expandió en los periodos de crisis ya nombrados. Revista Gestión (1996, marzo-abril). El costo oculto del Outsourcing. Vol. 1, No 2: pp. 116-123.

10) Ngian, K.J. (2000, marzo). *Coping with the Asian Financial Crisis: The Singapore Experience* Institute of Southeast Asian Studies: pp. 12-14.

11) Deaton, A. & Paxson, C. (2000). *Growth, Demographic Structure, and National saving in Taiwan*. Página Oficial de la Universidad de Princeton. Recuperado de: [http://www.princeton.edu/~deaton/downloads/Growth\\_Demographic\\_Structure\\_and\\_National\\_Saving\\_in\\_Taiwan.pdf](http://www.princeton.edu/~deaton/downloads/Growth_Demographic_Structure_and_National_Saving_in_Taiwan.pdf)

12) Inei, Gobierno de Perú. *Mundial: Reservas internacionales en economías emergentes, 1994-98*. Página Oficial de [inei.gob.pe](http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/11/May/Fich/art6.pdf). Recuperado de: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/11/May/Fich/art6.pdf>

13) Nota del autor: a nivel internacional su símbolo de acuerdo con la ISO 4217 es TWD o internamente sus símbolos son el NT, NT\$ y NTD.

14) Banco Mundial (1993). *El milagro de Asia oriental: Crecimiento económico y políticas públicas*. Nueva York: Oxford University Press.



---

**TIGRES DE SEGUNDA GENERACIÓN:**  
INDONESIA, MALASIA, TAILANDIA Y FILIPINAS

---

**Indonesia.** Cuando Cristóbal Colón iba a su viaje pensando buscar una nueva ruta para traer especias del Asia, parte de ellas venían de Indonesia. En la época en que este archipiélago empieza a ser base de la evolución del comercio mundial, las relaciones internacionales evolucionaban a través de los intercambios de corte regional. Era el paradigma, el grado de internacionalización era mínima y hablar de globalización como se manifiesta hoy día era una utopía. (15)

Esta regionalización se revelaba por el acercamiento de Europa con el norte de África (Magrebh) y con el Lejano y Medio Oriente, a través del Mediterráneo. Por otro lado, el imperio (16) dominante y de mayores extensiones geográficas, era el otomano. (17) Esta cultura fue la única que por entonces hacía incursiones al centro de África, motivada exclusivamente por el mercado de esclavos.

El continente africano estaba conformado por clanes y sumatoria de varios de ellos a manera de reinos. En las sabanas se desarrollaba la alfarería, la metalurgia y la agricultura. Contaba con dos culturas milenarias que en el norte hacían la diferencia: la egipcia y la musulmana. En esta conformación sobresalió el reino de Ghana. (18)

Al llegar los portugueses a este reino a comienzos del siglo XV, desplegaron el comercio de esclavos hacia España. Los lusitanos en África centraban su actividad comercial alrededor de los grandes ríos o hacia las costas. Las culturas que controlaban el comercio de este continente fueron la musulmana y la china. La primera manejaba el comercio por todas las costas y la segunda el centro;

el avance comercial fue por el costado oriental del continente, camino que también fue seguido por los portugueses. (19)

**La cultura china.** Para estudiosos del tema como J. Needman, (20) esta cultura milenaria era más avanzada que la propia europea. (21) Para entonces, gobernaba la dinastía Ming, y tenía la mayor población del mundo, con sesenta millones de habitantes; era reconocida como "El país de la seda".

Sus comerciantes tenían como punto clave en el intercambio de doble vía, al Batán, hoy Indonesia, que tomó parte del legado chino, principalmente en materia comercial, procesamiento de la seda (creación de prendas y telas) y en técnicas de navegación, las más avanzadas por entonces en toda el área asiática.

El mundo tenía aparte de esta cosmovisión regional a otro gran líder regional, la India, del cual también se trató en esta colección de libros de las Firmas asiáticas, a través del análisis de un fenómeno urbanístico y empresarial con el libro: "BANGALORE, EL SILICON VALLEY DE LA INDIA: UNA CIUDAD QUE LOGRA POTENCIAR SUS POSIBILIDADES COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS".

Desde aquella época, sus patrimonios eran su religión y su arquitectura, que tuvo en el *Taj Mahal* una de las maravillas del mundo, (22) un excelente exponente y referente a seguir en todo el sudeste asiático.

Su comercio fue valorado por holandeses, portugueses e ingleses, que a través de la obtención de productos en madera,

sus textiles, barcos, cueros, metales, lograron un intercambio con el Viejo Continente y luego con la naciente América, logrando grandes márgenes e institucionalizando luego el comercio imperios-colonias. Por su parte, los comerciantes musulmanes se apalancaron en esta cultura para imponer en Indonesia su cultura y religión.

En Europa sobresalían las estructuras a manera de ciudades. Estados como Florencia, grande en el arte, Génova, dinámica e independiente en el comercio, y Venecia, conocida por sus modalidades en letras de cambio, avance grande para la época; los Países Bajos, con su potencial estratégico de sus puertos, fue un punto determinante en la entrada de las manufacturas inglesas y de la banca avanzada.

¿Qué características tuvo después el modelo de este archipiélago?

Desde el siglo XVI, primero estuvo en manos de los portugueses que quisieron hacerse al codiciado comercio de sus especias (nuez moscada, pimienta y clavos); luego un siglo después, estuvieron en manos de los holandeses hasta la toma del ejército imperial japonés, que a su capitulación en agosto de 1945, dio pie a una independencia pasada por las armas, cuyo líder fue Achamed Sukarno (1945-1967). El mismo pasó de su visión de independencia, a tomarse el país a través de un régimen autoritario. En 1965, el Partido Comunista de Indonesia (PKI) intenta dar un golpe de Estado. La debilidad del mandatario frente a su pueblo termina en 1968, cuando el general de las Fuerzas Armadas, Haji Mojammad Suharto (1967-1998), es nombrado Presidente en sustitución del golpeado Sukarno. Hasta un año luego de la crisis en 1998, este mandatario estuvo

como presidente. El régimen autoritario fue un predominante en esta época para Indonesia. (23)

Sus Relaciones Internacionales le permitieron traer IED sobre todo de EE.UU. y sus aliados, que encontraron un espacio para la inversión segura y de apoyo a este enclave occidental en plena Guerra Fría. Durante el último periodo, el presidente Suharto congeló relaciones con los países que contaban con un sistema comunista; se consolidó como líder de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA), (*Association of Southeast Asian Nations*, ASEAN), del cual fue fundador en agosto de 1967, aportando este país con cerca del 40% de la población de este Acuerdo, y desde 1962 miembro hasta el 2008 de la OPEP.

Su modelo empresarial, partió de la recuperación de los precios del petróleo a raíz de la crisis desatada desde 1967 hasta 1981, donde gracias a estos *commodities*, creció el país a un promedio del 7%. Entre 1979 y 1983, en cabeza del Estado, se desarrolló un programa enfocado a generar empleo y sustituir el mercado de productos agrícolas importados, con producción nacional. Desde finales de los ochenta hasta 1997, recuperó esta tasa de crecimiento, pero esta vez por la vía de préstamos internacionales hacia el sector manufacturero privado y público con divisas en dólares. Su modelo exportador desde la década de los sesenta estaba casi en un 100% en manos de empresas comercializadoras del Estado. Sus "especies" que la hicieron famosa desde la época de la Conquista Española fueron su base exportadora. A estas se le sumaron *commodities*, como el petróleo y sus derivados, más gas natural y madera; en segundo nivel, productos como caucho, café, aceite de palma, tabaco, té, pimienta y estaño.

Parte del modelo, fue copiar la tendencia de crear recursos desde su ahorro interno generado a partir de su propia población como en Japón y Corea del Sur, lo que no solo le sirvió para contar con recursos propios en su interés de crear riqueza, sino para oxigenar de manera endógena con recursos financieros, proveniente tanto de sus Firmas como de sus consumidores. Producto de esta estrategia, hacia 1996, el país tenía un nivel de ahorro del 30,2% de su PNB. (24)

Con la ayuda de préstamos en dólares, se convirtió en importador nato de maquinaria, equipos de transporte, petroquímica, arroz, hierro, acero y medicamentos, provenientes en su mayoría de países del área, encabezados por Japón, Singapur, R.China-Taiwán, Corea del Sur, más EE.UU. y desde Europa, Alemania. (25)

La recuperación de la demanda interna del archipiélago fue una tarea que se gestionó desde la crisis de 1997 sin dejar de lado el tema social asociado a los objetivos del milenio. (26) En tal sentido, se estableció desde 2004 un programa de subsidios de alimentación direccionada a la población más vulnerable. Se masificaron los servicios de salud a las clases más necesitadas del país, buscando reducir con ello la pobreza, a través del Sistema Nacional de Seguridad Social. Con el fin de darle un peso presupuestal sostenible a este propósito, se establece un mecanismo de recaudo de fondos obligatorio, que garantiza el cubrimiento de las necesidades básicas a todos los ciudadanos. (27)

Apuntando al objetivo de incrementar y estabilizar la demanda interna para mejorar la competitividad de sus productos, invirtió en infraestructura interna por un monto de USD\$ 1.000 millones, sin descuidar sus finanzas;

esto llevó al país a un déficit presupuestario de tan solo el 1,6% del PIB. Esta estrategia que hasta hoy manifiesta ha blindado la economía de la crisis mundial, logrando que el 60% de su PIB dependa de su reactivada economía interna. (28)

Con esta tendencia, su economía logró un crecimiento comenzando la segunda década del milenio, del 6,1% en 2010, y del 6,5% en 2011. Parte de este proceso, se ha debido a la movilización de importantes inversores propios del área, con cuantías representativas, resalta el caso de capitales provenientes de la India, su vecino asiático. En procura de lograr un modelo con ventajas competitivas duraderas, en enero del 2011 varias Firmas Indias (29) firmaron acuerdos por un monto de USD\$ 15.000 millones, en la procura de mejorar la infraestructura y competitividad en aeropuertos, puertos marítimos, una nueva línea férrea y una nueva fábrica de acero. (30)

**Tailandia.** El modelo tailandés apunta más hacia los bienes suntuarios que hacia el camino neto exportador. Una vez más el Estado juega un papel determinante. El mismo durante la década de los noventa, ata su moneda, el baht, según el ISO 4217, (THB), al dólar (USD). Pero, en la medida que la moneda estadounidense se apreció en el periodo del presidente Bill Clinton (1993-2001), hizo que el baht tailandés se apreciara y sus exportaciones perdieran competitividad artificial.

Parte importante fue extrapolar el modelo japonés desarrollado en los cincuenta y sesenta, basado en el ahorro interno como principio oxigenante de la demanda agregada interna, del despegue y mantenimiento de las Firmas. (31) Parte del proceso promovió dentro de la población instrumentos de ahorro,

llevando a que un año antes de la crisis en 1996, su nivel de ahorro llegara a un 35,5% del PNB, en su momento el primero de la región. Su dirección en materia de *management*, importación de maquinaria, insumos con valor agregado, se trajo de Japón, que buscaba exportar su exitoso modelo desarrollado entre 1960 y 1980 al vecino asiático. La tendencia en Tailandia fue trasladarse de un modelo comercial hacia afuera o *going out*, con tecnología endógena y transformación por calidad del management tipo japonés, hacia uno que buscaba la comercialización interna de estos productos tangibles e intangibles *Made in Japan*, acompañado por uno enfocado hacia la construcción de bienes raíces. (32)

Este último Subsector, alimentado por entidades financieras locales que colocaron préstamos sin respaldo real, lo que generó un crecimiento acelerado de la oferta inmobiliaria con respecto a la demanda, estableciendo una etapa en este sector caracterizado por una burbuja de precios. Desde este país, se desató la crisis y el contagio financiero por esta asimetría en el modelo, que lo que perdía por la caída de la competitividad artificial en sus escasas exportaciones, lo reponía por capitales a manera de préstamos locales, que a su vez se apalancaban desde la banca internacional, especialmente japonesa y americana.

Una de las compañías más grandes de inmobiliaria tailandés *Soprasong Land*, hizo saber en febrero de 1997 el incumplimiento de pagos de intereses sobre una deuda que ascendía a precios de entonces, a unos USD\$ 80 mil millones, en eurobonos, que había logrado obtener desde Firms financieras nacionales como *Finance One*. Este modelo favoreció los dineros especulativos y de préstamos por encima de la capacidad de producción de

la economía en subsectores que intentaron despegar como el automotriz (empresas de Japón le apostaron al mercado interno, con mano de obra barata, a través de filiales industriales de la Toyota, Nissan, Honda) y el de la electrónica. Al revaluarse el baht, con tasas de retorno proyectadas como altas, las Firms nacionales perdieron competitividad por costos financieros, acelerando desde mediados de los noventa una tendencia al déficit por cuenta corriente del país y de similar tendencia por parte de las firmas nacionales. (33)

**Malasia.** (34) Su proceso de inserción en este concepto de crecimiento acelerado propio de estos Tigres asiáticos, basado en la detección de subsectores de valor agregado, dejando sus tradicionales *commodities* provenientes de la minería (estaño) y el agro (aceite de palma y caucho), pasando hacia los de valor agregado y uso de capital bajo el *management* japonés, partió en 2001 con un plan de largo plazo, denominado *Visión 2020*. Gracias al mismo se logró establecer una hoja de ruta en esta materia, dividiendo la electrónica y el sector automotriz en principio, como parte del jalonamiento que le permitiese dejar sus sectores agrarios y complementarios como base de la empresa malaya.

Ello se complementó con el modelo japonés urbano, de *Tecnópolis*, a través de un corredor urbanístico centrado en empresas del subsector de la multimedia, ubicado cerca del anillo de influencia de la capital, Kuala Lumpur, de donde surgieron dos ciudades: Cyberjaya (1997) y Putrajaya (1995, ciudad Jardín), que además se convirtió en la capital administrativa del país. Aparte de esa extrapolación urbanística japonesa, igualmente el fomento del ahorro interno, como en R.China-Taiwán y Corea del Sur, fue clave para este país.

En 1996, su nivel de ahorro era del 35,4% del PNB, recursos que fueron colocados en las Firmas nacionales y/o en los consumidores del país, base a futuro de la rápida recuperación luego de la crisis asiática. (35) Después de la primera mitad de la década de los noventa, propio del modelo que convirtió a su moneda en un medio de pago revalorizado con respecto al dólar, ello gracias a la entrada de capitales que apuntaban en la práctica a los bienes no transables preferentemente inmobiliarios, y a su bolsa de valores situada en Kuala Lumpur, que llegó por entonces a tener un nivel de capitalización como la Bolsa de Nueva York. El modelo terminó en una burbuja del precio de sus inmuebles y en un continuar especulativo de largo plazo apuntando a inflar desproporcionalmente el índice de la Bolsa, el KLSE. (36)

**Filipinas.** Terminada la Segunda Guerra Mundial, después del Japón, fue considerada la economía más rica en *commodities*, ubicada en Asia Oriental. Durante la dictadura de Ferdinand Marcos (1965-1986), (37) el país vivió un proceso marcado a favor de los monopolios de las empresas e importaciones propias de la familia Marcos y cercanos al presidente, trayendo como consecuencia un atraso en materia de innovación y creación de competitividad propia por parte de sus pocas Firmas. (38)

Adicionalmente, desde los Planes de apoyo que a través del Banco Mundial generó el país a mediados de los ochenta, la República de Filipinas mostraba que su modelo Empresarial tenía una nación que le acompañaba, pero con una falencia en el ahorro e inversión nacional, así como una tendencia al proteccionismo arancelario. Su estado de pobreza cubría una cuarta parte de la población (en 1997 la renta de la quinta parte

más rica de los hogares, era alrededor de diez veces mayor, que la del 20% más pobre), indicador muy superior a los registrados en Indonesia o Tailandia, y con una de las tasas más altas a nivel demográfico de Asia.

Como segundo país más poblado del ASEAN, con tan solo 300.000 km<sup>2</sup>, la cuarta parte del territorio colombiano tenía por entonces casi 80 millones de habitantes. En la década de los noventa, logró invertir este proceso; desde entonces intentó convertirse en un paraíso de las inversiones extranjeras. En 1991 se crea una ley con este nombre, con el fin de suprimir toda restricción sobre la cuantía de la inversión extranjera en firmas que exportaran la totalidad de su producción o que abasteciesen al mercado interior, con excepción de aquellas que figurasen en la lista negativa para inversiones extranjeras, donde la participación extranjera se limitaba al 40%, y menos, según los casos. Cabe anotar que este modelo empresarial, muy de la mano de señales del Estado, promovió fuertemente el ahorro interno, bajo una tradición asiática. Para 1996, el nivel del este ahorro llegaba al 19,6% del PIB, lo que llevó al país de la mano de un crecimiento importante de su IED, que en el momento de la crisis alcanzó un 20% del PIB, logró para 1997 un crecimiento del 5%, el doble del que obtuvo un año anterior. (39)

**Japón.** El texto hasta el momento no había tratado el tema de Japón, pero el mismo no solo es determinante, sino que replanteó varios paradigmas no solo de las firmas asiáticas más conocidas, sino del capitalismo global, desde 1997.

Los fuertes superávits comerciales que logró *El milagro japonés*, desde la década de los cincuenta, hasta la de los ochenta,

llevaron a una apreciación continua del yen desde 1984, cuando se cotizó a JPY 260 por cada dólar, pasando a 80 yenes por un dólar en abril de 1995, es decir, casi el 70% de apreciación continua de su moneda, durante una década. Además, entre 1992 y 1994, los niveles internos de IED dirigidos a Japón marcaron la tendencia de la década en este sentido, estuvieron cercanos al 0% como porcentaje del PNB, que por demás en este periodo en su punto más alto creció cerca al 1%. Los *Keiretsus* por entonces generaron grandes ganancias en los mercados globales, gracias a su innovación agresiva (Sony, Toyota, Mitsubishi, etc.), sus redes propias de distribución global, sus brazos propios financieros y su planeación integral Estado-Firmas.

Una vez más el sector de las Firmas grandes y pequeñas se alineó con las políticas del Estado que buscaron promover la inversión fuera del país y que además le significaba un liderazgo geopolítico. Por otro lado, las Firmas japonesas encontraron en la deslocalización, (40) una estrategia propia para aplicar en suelo de estos Tigres de Segunda generación, en subsectores productivos como el de partes de automóviles y electrodomésticos de segunda generación.

Sus superávits fueron determinantes en la dinámica comercial y empresarial de los países del área; cerca de la mitad de la IED total en Tailandia y el tercio de la misma en Malasia e Indonesia, tenían origen japonés. (41) En este periodo, en promedio se aportó con más del 35% promedio de IED en el área y más del 40% de los créditos concedidos desde el Japón hacia afuera, fueron a parar estos recursos financieros a países precisamente del sudeste asiático, con parámetros de riesgo financiero altos, como en el

caso del banco *Hokkaido Takushoku* (42) y *Yamaichi Securities*. (43)

**Las preguntas que surgen son las siguientes:**

- ¿Qué sucedió con estas empresas del sudeste asiático, que hizo que perdieran sus ventajas comparativas y algunas competitivas?
- ¿El modelo de las Firmas asiáticas fue parte de este *crack económico*?
- ¿Cómo llegó el contagio de la crisis, a las Firmas y economías del vecindario de los Tigres asiáticos?

El 2 de julio de 1997 se desata formalmente lo que se denominó *Crisis Asiática*. En el presente documento se analizaron los principios básicos del despegue y reestructuración del modelo Asiático. Ahora se analizarán los síntomas de una crisis de esta naturaleza y luego cómo esto cambió el Modelo, no solo de las Firmas asiáticas, sino parte del capitalismo global. Para quienes trabajan en procesos enfocados a inversiones diversificadas, con portafolios propios, desde utilidades retenidas de las empresas, hasta uso de préstamos con dicho fin, o buscar oportunidades de inversión en periodos de crisis, este capítulo puede dar señales frente a principios básicos del comportamiento de uno de estos periodos, de manera simple y eficaz.

**Preguntas y respuestas básicas que deben saber como Estado, empresario o inversionista, en una crisis financiera del milenio**

- ¿Cómo afecta un ambiente de exceso de confianza con megaproyectos de producción para empresarios y exceso de optimismo nacional e internacional,

manifestado en el consumo desmesurado e inundación de proyectos internacionales en estos países?

- Bajo estos síntomas: ¿cómo evitar o minimizar hoy día las crisis desde el mercado de capitales de un país?
- ¿Cómo lograr invertir para obtener beneficios de un proceso de esta naturaleza, evitar mayores daños a los empresarios, anticiparse como empresario o inversor o como Estado?
- ¿Qué medidas tomar para minimizar los daños directos e indirectos en la empresa, portafolio de inversión y el Estado, principalmente en su mercado de capitales?

### *Síntomas básicos de una crisis*

Si bien existen varios elementos en común de este proceso, se van a determinar los más importantes y sus efectos sobre las Firmas.

**1. Revaluaciones e incremento de las deudas por exceso de confianza.** Tanto empresarios privados y públicos, como muchos clientes independientes, gracias a que han gozado en años anteriores de préstamos continuos para inversión y/o consumo, estos excesivos montos en muchos casos empiezan a generar carteras morosas para los bancos, por el atraso y acumulación en el pago de las deudas de consumidores y empresarios.

En algunos casos, el ambiente de exceso de optimismo que llevó a empresas a invertir pensando en grandes capacidades de producción y a clientes bajo diferentes maneras, dejó a los mercados con una alta dosis de incertidumbre y con escasez de dinero, con deudas por pagar acumuladas en el corto plazo. Los consumidores de los mercados

internos regionales, cambiaron sus electrodomésticos, o su medio inmobiliario, por nuevas casas, apartamentos, con nuevo amoblado, en algunos casos con ingresos provenientes de proyectos de emprendimientos desde pequeñas Firms nuevas, algunas desprendidas o creadas desde marcas reconocidas.

Los empresarios, por su parte, empezaron a observar que muchas Firms no vendieron lo estimado, por saturación regional-internacional de sus mercados y/o por la pérdida de competitividad de sus productos en el exterior gracias al incremento en sus costos, gracias a una tendencia revaluacionistas de sus tipos de cambio que en algunos casos afecta los precios de sus materias primas desde el exterior y la consecuente pérdida de competitividad artificial de sus productos. Todo esto por cuanto en años anteriores el exceso de euforia contagió los mercados internacionales que vieron, la posibilidad de invertir en el sudeste asiático, inundando estos países de monedas fuertes como el dólar y el yen japonés, provocando escasez de las monedas nacionales con su consecuente revaluación y exceso de circulante de estas monedas extranjeras dentro de estos países receptores.

Por otro lado, el exceso de optimismo reinante, no les permitió ver a muchos empresarios la necesidad de no producir y competir entre sí a gran escala, con productos perfectamente sustitutos, aunque de valor agregado. (44) Ello causó a nivel nacional en estos países, desde 1996 la tendencia a un déficit comercial, y para las Firms, como sus clientes, un ambiente de escasez de liquidez, atrasándose en sus obligaciones que por sus montos implicaban grandes volúmenes de ventas que no se pudieron cumplir, por las causas ya mencionadas. (45)



## 2. Caída en el valor de las acciones.

Gran parte de la ganancia que se había logrado a la fecha, se tradujo en la preferencia global por las monedas nacionales del sudeste asiático y en la compra masiva en años anteriores de acciones de Firms procedentes de estos países, gracias a las utilidades generadas por estas empresas. Sin embargo, estas ganancias se evaporaron en la creación de más industrias, mejor vida traducida en gastos no-tradicionales, más gastos de sus empresarios, trabajadores y el patrimonio empresarial se esfumó literalmente por las pérdidas arrojadas por las Firms y el desplome de las bolsas. (46)

## 3. Incremento en las tasas de interés.

De igual manera, el sistema bancario en general adoptó la subida de las tasas de interés, buscando retener las salidas masivas de dineros, que se daban por el pánico y la escasez general de dinero para prestar. Con esta medida, se fueron encareciendo los créditos ajustados a tasas de interés variables, que en países como Indonesia llegaron a niveles dramáticos. (47)

## 4. Quiebra de Firms asiáticas.

En este proceso quiebran aproximadamente 17.000 Firms desde julio hasta diciembre de 1997, que significaron la finalización de aproximadamente 45.000 empleos; en este sentido, fue la segunda cifra más alta desde 1945, cuando terminó la Segunda Guerra Mundial, con estragos propios de una hecatombe.

Se generó una pérdida de competitividad notable en aquellas Firms, cuyo proceso de producción se basaba en mano de obra intensiva, dado que se dispararon los costos unitarios por trabajador (liquidaciones de contratos de por vida, caída de la producción y ventas, costos fijos al alza, pago de préstamos en corto plazo en moneda extranjera, etc.),

particularmente en subsectores empresariales, como el de plásticos, ensambles de productos electrónicos y textiles, sin mayores crecimientos en la productividad. Las Firms que crecieron con base en préstamos en dólares y que no lograron renegociar o crear alianzas estratégicas para sobrevivir, quebraron por el pago de prestaciones de contratos laborales de por vida.

Como se comentó, el incremento en las tasas de interés, particularmente de préstamos con tasas variables, llevaron a que en algunos casos, como en el sector inmobiliario, los constructores pactaran pagos de corto plazo, por la alta rotación inicial de sus inmuebles vendidos, caída en el valor de sus acciones y devoluciones masivas recién empezó la crisis en Tailandia el 4 de julio de 1997, que hicieron imposible el pago de las deudas en dólares. En este último caso, se trataba de pagar capital, intereses y porcentaje del 100% de devolución que en la mayoría de casos superó los dos primeros meses de crisis. (48)

Cabe destacar que las Firms por volumen en su escala de producción, no solo se convirtieron en definitivas en su aporte al PIB del país sino que más recibieron desembolsos de megapréstamos y más intentos de ayuda por parte del Estado, como en el caso de Corea del Sur, llamados por entonces en este país *too big to fail*. Por ejemplo, observemos el caso de Daewoo, que para la época, contribuía con el 5% del PIB, es decir, en 1997 encabezaba la deuda de los Chaebols o conglomerados surcoreanos, con una suma de USD\$ 60 mil millones, el 15% del PIB del país, es decir, 300% más de su propio aporte al PIB nacional. (49)

## 5. Replanteamiento de las estrategias del FMI.

Se manejó esta tutoría desde el Organismo Multilateral, bajo la experiencia hasta ahora manejada, donde la evidencia

en varios países mostraba que esta ayuda técnico-financiera se hacía de manera voluntaria, y en otros países prácticamente la ayuda llegó a etapas tan solo de diagnóstico. Para el primer caso, la relación con el FMI se hizo con Corea del Sur, Indonesia y Tailandia, y en menor escala con Filipinas. Para el segundo caso, estuvo en esta crisis, R.China-Taiwán y Singapur.

El diagnóstico estaba dado por parte del Organismo: el modelo de Firmas asiáticas y los Estados involucrados se encontraban en caos. Se entró en una recesión vertiginosa que afectó y contrajo sustancialmente la demanda interna, por los despidos masivos y el incremento del desempleo, donde igual los empresarios en general hacían cuentas de cómo pagar deudas de corto plazo, dada la magnitud de las devaluaciones. Tailandia y Corea del Sur estaban perdiendo aceleradamente sus reservas internacionales, e Indonesia se sumía en una fortísima devaluación con su moneda, la rupia.

El resto de países del vecindario, sufría una salida masiva de inversionistas con sus capitales y la pérdida vertiginosa del valor patrimonial de sus Firmas, principalmente en las bolsas de valores locales. La fórmula del FMI se centró en sopesar el daño mayor e inmediato, que se centró en el diagnóstico enfocado en la depreciación de las monedas de los países involucrados, que además implicaba pérdida continua de confianza en las inversiones, golpeando el aparato productivo, sobre todo aquel que dependía de insumos importados ahora con tipos de cambio depreciados por encima del 100%.

La receta para desembolsar "préstamos rápidos" o *Supplemental Reserve Facility*, consistía

en, primero, subir las tasas de interés de cada país, empezando por las de descuento de los Bancos Centrales. Sin embargo, desde entonces el FMI tuvo que reconocer, que sus anuncios públicos de ayuda a un país, creaban un aceleramiento de la crisis centrada en ataques especulativos sobre todo en el mercado cambiario y el accionario.

La mayor caída de las monedas respectivas se complementaba con una mayor fuga de inversionistas y sus capitales, con la consabida descapitalización mayor de las empresas internas, debido al pánico de venta de acciones que estas ayudas anunciadas causaban, dado que el mundo, gracias a la globalización de la información, se informaba segundo a segundo de lo que sucedía. La lectura frente al FMI que hacían los inversionistas nacionales e internacionales, era que las ayudas del Organismo Multilateral, llegaban porque los países estaban a punto o en momentos de quiebra y se necesitarían años para recuperar el ambiente de confianza en estos Estados. (50)

#### 6. Caída del comercio intrarregional.

Excluyendo al Japón, este comercio entre los países del sudeste asiático representaba en promedio, el 33,7% de sus exportaciones y el 30% de sus importaciones a comienzos de 1997. Los compromisos crediticios de personas naturales y jurídicas, la caída en la demanda doméstica fruto de las quiebras y la ola de desempleos, con el consabido desánimo por la demanda de créditos adicionales, más la sustitución perfecta entre muchos de los productos creados y exportados entre los países, acabó con una fuente adicional de ingresos entre los trabajadores y empresarios que vivían de este comercio intrarregional. (51)

### *Soluciones: el nuevo modelo de Firmas y cambios en el capitalismo global*

En lo que se considera el “rebote” o contagio entre países del área por la crisis, llevó al cambio de paradigmas después de esta, generó nuevas alternativas que involucran desde el principio las Firmas del sudeste asiático, e igualmente actuaciones de sus Estados que hasta ahora han replanteado no solo una nueva visión de solución institucional en algunos casos, sino alternativas de capitalismo que hasta hoy se practican dada esta experiencia tan dolorosa. Entre estos cambios, vale resaltar:

- **Manejo consensuado de los salarios.** Varias de las medidas hoy son paradigmas y muestran cómo deben actuar los Estados en casos de crisis, buscando recuperar la credibilidad y la competitividad, en la economía y rápidamente a las Firmas de estos países. Este fue el caso en Singapur. El Consejo Nacional de Salarios, estableció un piso de cortes de salarios laborales; con ello evitó un daño de largo plazo sobre la renta disponible de sus habitantes y, por ende, en la demanda local. Es decir, no permitió que la suma de indemnizaciones fueran cantidades impagables para el empresario, sin desconocer un pago mínimo de estas al trabajador, evitando que desaparecieran masivamente firmas abocadas a esta decisión por sus caídas en las ventas y el acoso de los acreedores nacionales e internacionales.

- **Mínima intervención en el mercado financiero.** Nuevamente Singapur es un caso por observar en esta materia. Se permitió sin intervención alguna por parte del Estado, que el índice de la Bolsa de Singapur, el *Straits Times*, cayese un 60%, dando la señal internacional a inversores, que las

Firmas locales tomando medidas como las anteriores, se recuperarían poco a poco bajo una mecánica clara y sana, sin ocultar sus problemas, pero propia para atraer nuevamente a inversionistas. Contrario a todo vaticinio, su bolsa de valores tuvo indicadores positivos, terminando el primer semestre de 1998, es decir, un año después de empezada la crisis. (52)

### - **Reformas fiscales procíclicas a favor del sector empresarial.**

El manejo de la carga impositiva, o carga fiscal sobre las empresas y potenciales clientes, buscó liberar parte del ingreso disponible de los consumidores nacionales (Ingreso disponible = Ingresos-impuestos), y detectar sectores productivos donde se generaban ganancias a nivel personal, sin crear una carga adicional tributaria sobre las mismas.

En el caso de los consumidores, esto repercutiría en la demanda agregada del país. Para 1998, Tailandia redujo el IVA de un 10 a un 7%. En el tema asociado a uno de los líderes históricos de la zona y fuente de los recursos bancarios de los grandes préstamos, en el mismo año Japón, el impuesto sobre las ganancias corporativas pasó de un 52% a un reducido 41% y las ganancias personales y los impuestos sobre estas se redujeron considerablemente, pasando de un 65% a un 50%.

Lo anterior vino acompañado por el recorte en las tasas de interés (desde actores del Estado como bancos de fomento, que buscan recolocar dinero a través de la banca de primer piso o comercial, en subsectores intensivos en trabajo) y el incremento del gasto público, buscando reactivar el gasto doméstico, sobre todo con obras de infraestructura, renovación de maquinaria y equipo, así como en I+D+i, estas últimas medidas especialmente en países como Corea del Sur, Indonesia, Tailandia, Malasia y Filipinas. (53)

- **Escisión en las empresas de brazos operativos.** Se buscó separar extensiones productivas o de servicios que no estaban estrechamente relacionadas con las razones sociales corporativas y que no mostraron durante la crisis una evidente ventaja competitiva. Este proceso fue jalonado por los *Chaebols* coreanos, en una política llamada *selección y consolidación*. Los mismos conglomerados coreanos se desprendieron principalmente de sus brazos corporativos, que no tuviesen claridad operativa y bancaria, no se relacionaran con su razón social principal, buscando alianzas estratégicas a manera de fusiones. Desde entonces, Daewoo (1967-1999) se declaró en bancarota y sus filiales fueron vendidas a diferentes *Chaebols* y a empresas extranjeras, como a la automotriz, a favor de GM en el 2002. El gigante coreano luego desapareció como se encontraba hasta a la fecha y resurgieron sus diferentes módulos corporativos como parte de otros *Chaebols* bajo este esquema, en Hyundai Motor Co., Samsung Electronics Co., LG Electronics Inc., interesados por sus aportes, posicionamiento de marca y conocimientos logrados en el tema. (54)

- **Convertir la crisis en una causa nacional.** Varios países de la zona acudieron a los principios del nacionalismo positivo, aquel que no destruye ni discrimina, propio del fascismo europeo de las guerras del siglo XX, sino a la unidad nacional en búsqueda de soluciones dentro del país mismo de la crisis. Llamando a una ayuda mutua, no solo se dejaron de lado prebendas como los contratos de por vida, los cuales desde entonces quedaron abolidos, sino que el Estado, a través de lemas patrióticos, atrajo a inversionistas que veían en este misticismo asiático, parte de la solución y el éxito de años anteriores.

El caso más sobresaliente y exitoso es el de Corea del Sur. Con su frase "Invierta en Corea", logró retomar la senda de recapitalización del sistema financiero. Los dos primeros años, luego del estallido de la crisis, *Chaebols* como Samsung y Hyundai lograron bajo este esquema traer más de USD\$ 10.000 millones, de quienes no solo se asombraban de la unión nacional, luego de un debate nacional, sino que encontraron precios que en términos reales eran atractivos, basados en la retoma de un modelo de innovación mejorada y canales de ventas globales al por mayor, como al *Retail*. (55)

- **Compra de Firmas por parte del Estado en sectores altamente especulativos.** Con el fin de minimizar el efecto de la especulación producto de la volatilidad e incertidumbre reinante en el área, los gobiernos decidieron dedicarse a la compra de acciones de Firmas, en aquellos sectores donde la especulación se presentaba de manera agresiva. Luego de recuperar la cartera y de generar un mejor estado de certidumbre ante la entrada de nuevos inversionistas extranjeros y nacionales y retomar precios de productos y servicios propios del mercado ante de la crisis, se tomó la decisión de comprar las acciones de estas empresas; en muchos casos, les generaron a los propios estados grandes ganancias.

Fue determinante esta estrategia, como en el caso de Hong Kong, recién empezada la crisis a comienzos de 1998, el Secretario de Finanzas de la Región Administrativa Especial declaró públicamente la guerra a los especuladores. Para ello compró cerca de HKD\$ 120 mil millones, unos 15 millones de dólares del momento en acciones, convirtiéndose, además, en el mayor accionista en varias de estas Firmas intervenidas.

Luego para vender las acciones (la idea no era volverse empresario en actividades productivas para las cuales no tenía experiencia ni recursos, descuidando las propias), el Estado creó un fondo especializado en estas colocaciones y administración de estas acciones, llamado *Tracker Fund of Hong Kong*. Gracias a esta organización descentralizada y especializada, se le hizo continuo seguimiento a las Firmas en su plan de recuperación; como en este caso, se lograron beneficios representativos con la venta de las acciones casi un año después, por HKD\$ 30 mil millones, unos 4 mil millones de dólares de la época. (56)



15) Nota del autor: lo Internacional se manifiesta al traspasar un país sus límites territoriales por cualquier manifestación como comercio, movimiento poblacional, información, etc., y existe en un ambiente donde aún el paradigma "Estado-Nación" es fuerte. Los pos-internacional es un escenario donde "los actores nacionales-estatales" deben compartir decisiones con agentes diferentes a los propios Estados. Ulrich Beck (1998), *¿Qué es la Globalización?*, Ed., Paidós, Barcelona, España: pp. 57-64. La Globalización es un escenario irreversible, donde la fenomenología manifiesta se desarrolla por la interdependencia, sobreposición e intercambio continuo, a nivel cultural, social y económico total, en tiempo real, generada después de la abolición del esclavismo a través de una ley en el mundo en el último país, Brasil en 1888. Mientras que la *Regionalización* hace parte del sistema mundial actual como uno de los procesos de la globalización que dentro y simultáneamente sucede como criterio de jerarquización entre los Estados y a nivel del movimiento de los capitales globales, cuyo campo de acción se manifiesta a través de fronteras comunes. Boaventura de Sousa (2003, enero). *La caída del Angelus Novas*. Instituto Latinoamericano de Servicios Alternativos, Universidad Nacional de Colombia: pp. 192-230, más datos del autor.

16) Nota del autor: esta manera de Institucionalidad nace en la Roma antigua. Se manifestaba en cabeza de "magistrados superiores" o "excepcionales", como los *cónsules*, *pretorianos*, *dictadores*. Bajo la figura de realeza, se exponía de una manera abstracta como poder de comando centrado en la fuerza y el prestigio de su cabeza, que en tal caso era el rey.

17) Nota del autor: el término "Otomán", en turco, es *Osmanlı*. Su formación viene de la expansión de su dinastía a partir de su Principado desde Asia Menor, conquistando desde el siglo XIV hasta el siglo XVI gran parte de Europa y Asia. Su período de máximo apogeo estuvo entre 1453 y 1566 y su disolución se presentó después de la Primera Guerra Mundial con el Tratado de Sèvres en 1920. infoplease. *Ottoman Empire*. Página Oficial de infoplease. Recuperado de: <http://www.infoplease.com/encyclopedia/history/ottoman-empire-history.html>

18) Nota del autor: fue creado en el siglo III por los libios, bereberes y negritudes. Su punto de esplendor fue en el siglo X, cuando la tribu dominante era la *soninké*. En materia de tribus, sobresalía la *malinké*, que residía en el hoy país de Malí, influenciado por musulmanes conversos y los *songhaís* en Nigeria. Countries and Their Cultures. *Malinke*. Página Oficial de Countries and Their Cultures. Recuperado de: <http://www.everyculture.com/wc/Japan-to-Mali/Malinke.html>

19) Nota del autor: fueron los primeros europeos en adentrarse a tierras africanas. Llegaron a las Islas Azores y Madeira, hasta el Cabo Bogador y en su momento se hicieron célebres por llegar al sur de las Canarias hasta el denominado *finis mundis*, límite del mundo en aquel periodo. Los españoles y luego de los cartagineses se tomaron las Canarias y desde entonces buscaron intercambiar "baratijas", espejos, animales, por oro. Estaba despegando el metalismo como principio social y se daban los primeros pasos hacia el capitalismo moderno "primera modernidad según Ulrich Beck" y la globalización, "sistema mundial capitalista", según Immanuel Wallreinstein. Wallreinstein, I. (1983, noviembre). "Configuraciones y perspectivas de la economía-mundo capitalista". Revista de Occidente. No. 29. ISSN 0034- 8635.

20) Needham, J. (2003, julio). *Science and Civilization in China*. Universidad de Cambridge.

21) Nota del autor: para el año 220 a. C., había conformado esta cultura uno de los primeros estados conocidos; este tenía 36 provincias, con un código propio de pesas y medidas. A comienzos de nuestra era inventaron el papel y la tinta, eran avanzados en la metalurgia y trabajo textil. Para el siglo X, cinco antes de nuestro análisis, inventaron la brújula, la imprenta y la pólvora. Un europeo, Marco Polo, constató en sus quince años de estancia esta brillante evolución (1275-1292). Jackson, P. (1998). "Marco Polo and his Travels". Bulletin of the School of Oriental and African Studies: pp. 82-101.



22) Nota del autor: (en hindi: महल), traducido al español como *Palacio de la Corona*. Situado en la ciudad de Agra a orillas del río Uttar Pradesh, capital del imperio mongol, entre 1501 y 1504. Construido entre 1631 y 1654, bajo un estilo de arquitectura mogola, es decir, combinando las arquitecturas india, persa e islámica. En 1983 se le reconoció como Patrimonio de la Humanidad por parte de la Unesco y es una de las nuevas siete maravillas del mundo moderno. El símbolo de su creación es fuente de verdadero amor y gratitud. El emperador Sha Jahan (1592-1666), máximo dignatario del imperio mongol en la India (1628-1658), en gratitud a su esposa, madre de sus catorce hijos, habiendo fallecido en su último parto, mandó construir casi de forma inmediata a la desaparición de la misma la edificación como ofrenda póstuma. Marvin H.I. (1990). "Arquitectura: de la prehistoria al posmodernismo. Editorial Akal. Madrid, España: p. 223

23) Ojeda, F. (2012, diciembre). Indonesia, potencialidades para la internacionalización desde Colombia. Bogotá, Colombia: Revista *Suma de Negocios*, Vol. 3, No. 2, Escuela de Negocios, pp. 75-86. También se puede consultar el siguiente texto: Ricklefs, M. C. (1991). *A History of Modern Indonesia since c. 1300* (2ª edición). MacMillan: pp. 12-24.

24) World Bank (1997). *Philippines: Promoting Equitable Rural Growth*. Draft Report No 15782 PH. Washington D.C.

25) Schwarz, A. (1994). *A Nation in Waiting: Indonesia in the 1990s*. Westview Press: pp. 52-58.

26) Nota del autor: en inglés *Millennium Development Goals*, fueron adoptados por los países miembros de las Naciones Unidas, 23 Organizaciones Internacionales (OIGs), en New York en 2000. Para el 2015, los ocho objetivos son:

- Reducción de la pobreza y hambruna extrema.
- Garantizar la educación primaria para toda la población.
- Promover la igualdad y la autonomía de las mujeres.
- Reducir la mortalidad infantil.
- Mejorar la salud de las madres.
- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Garantizar un entorno humano sostenible.
- Garantizar una gestión permanente a nivel mundial frente al desarrollo.

En el último gran balance del proceso hecho en junio de 2010, en la sede de las Naciones Unidas se confirmó el profundo interés y gestión continua a favor del logro de estos objetivos, en un ambiente caracterizado por la crisis global financiera y los desastres naturales. En este balance, el Secretario General Ban Ki-Moon mostró cómo los resultados a la fecha eran insuficientes, sobre todo en lo relativo al estado de hambruna de más de 925 millones de personas, los enfermos de sida, programas en materia de desarrollo sostenible, de la mano con la continua pérdida de la biodiversidad, especialmente la deforestación tanto en el África como en América del Sur, donde se observa un incremento en las emisiones de CO2 del 35% entre 1990 y 2007. Naciones Unidas. Página sobre los OMD. Página Oficial de Naciones Unidas acerca de los Objetivos del Milenio: *ÉLIMINER LA PAUVRETÉ, 2015, OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT, C'EST POSSIBLE*. Recuperado de: <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

27) Nota del autor: Ley 40/2004. Igual hay mucho recorrido en tal sentido. El IDH del PNUD desmejoró entre el 2005 un año después de entrada en vigencia la ley y 2009, un año luego de comenzada la crisis mundial actual. Kuswandi, D. (2008, 27, diciembre). "Fixing poverty: In numbers we trust?" The Jakarta Report. En 2005 se ubicaba en el lugar 107 y en 2009 pasó al 111, debajo de referentes como Palestina, que se ubicó en el lugar 110 y de Filipinas en el área, que se ubicó en el lugar 105. SOCIAL WATCH (2010). *Poverty, eradication and gender justice*. Página Oficial de SOCIAL WATCH. Recuperado de: [www.socialwatch.org/node/12182](http://www.socialwatch.org/node/12182)

28) Crédito y caución. Página Oficial de crédito y caución, Atradius Group Indonesia. Recuperado de: [www.creditoycaucion.es/es/prensa/detalle/analisis/1308-20110203-rapidarecuperacion-indonesia.html](http://www.creditoycaucion.es/es/prensa/detalle/analisis/1308-20110203-rapidarecuperacion-indonesia.html)

29) Nota del autor: según la Real Academia de la Lengua Española, la palabra *hindú* (*Indo*, variante del término en desuso, que pervive en algunos registros literarios cultos), refiere a aquella persona que profesa el *hinduismo* sin importar cuál sea su nacionalidad (religión que predomina en la India), su plural es *hindúes*. Acota la Academia, que el gentilicio *hindú* es incorrecto utilizarlo al hacer referencia a la lengua predominante en este país, caso en el cual se utiliza la palabra *hindi*. Por su parte, la palabra *indio* hace referencia a aquella persona nativo de la India, como el de indígena. También admite en Hispanoamérica el término *hindú* como gentilicio de la India, si el término no genera confusión. Ello, por cuanto en esta región del mundo *indio* relaciona o términos peyorativos hacia la persona, o para nativos del continente, término por demás equivocado. Las alternativas correctas en este caso, son términos como el *amerindio* e *indoaamericano*. Real Academia de la Lengua Española, Diccionario panhispánico de dudas. Primera edición (2005, Octubre). Recuperado de: <http://buscon.rae.es/dpdl/SrvltConsulta?lema=hind%C3%BA>



30) Nota del autor: la relación entre estas dos culturas data de miles años. De hecho, el nombre de Indonesia proviene del latín *Indus*, que traduce India, y del griego *nesos*, que significa Isla. Tomascik, T. & Mah, J.A. (1996). *The Ecology of the Indonesian Seas*. 1. Hong Kong, Periplus Editions Ltda. Desde el siglo I, algunos reinos de origen hindú como budista se trasladaron a este inmenso archipiélago. Durante el siglo VII el reino de Srivijaya ya tenía piso en la isla de Sumatra, desde donde se destacó por su dinámica comercial, especialmente con India y China. Muñoz, P.M. (2006). *Reinos tempranos del archipiélago indonesio y de la península Malay*. Didier ediciones: pp. 113-132.

31) World Bank (1.997). Op. cit.

32) Nota del autor: cerca de la mitad de la inversión total que Tailandia recibió en la década de los noventa antes de la crisis, provenía del Japón. Esta entrada de recursos, en buena parte financió el déficit que en cuenta corriente mantuvo en el periodo 1991-1996 que osciló entre el 5 y el 8% del PIB, donde la apreciación continúa de su moneda como en el resto de Tigres de segunda y Primera generación, incrementó fuertemente la entrada de importaciones por encima de las exportaciones. Diario *Le Monde* (1997, 1, noviembre). *La chute de Wall Street provoque la panique sur les bourses mondiales*: p. 3.

33) Nota del autor: una prueba del endeudamiento especulativo y desorbitante, que acabó con el modelo exportador sustituyéndolo por el de la burbuja inmobiliaria, se plasma para el caso del Fondo de Cobertura Long Term Capital Management (LTCM), que con un capital inferior a los USD\$ 5.000 millones logró obtener un préstamo de USD\$ 200.000 millones, es decir, 40 veces su capital. *Tercer Mundo Económico. Crisis financiera: FMI perdió oportunidad de poner coto a fondos con cobertura*. Consultado el 15 de enero del 2004. Página Oficial de Tercer Mundo Económico: [www.tercermundoeconomico.org.uy/TME-116/analisis02.htm](http://www.tercermundoeconomico.org.uy/TME-116/analisis02.htm)

34) Nota del autor: se independiza el 16 de septiembre de 1963, luego de haber sido colonia del Reino Unido, bajo la modalidad de *Federación Malaya* desde 1948 (11 estados). Debe recordarse que su territorio contiene una parte peninsular, ubicada en la Península Malaya, que limita al sur con Singapur, al norte con Tailandia, mientras que Malasia Oriental está en la parte septentrional de la isla de Borneo, llamada *Ethnic Oriental*. Al norte limita en la tercera isla más grande del mundo con *Brunéi* y al sur con Indonesia (Kalimantán). La capital y mayor ciudad es Kuala Lumpur, mientras que Putrajaya, es considerada la capital federal administrativa. Academia Española (2005). Malasia (en español). *Diccionario panhispánico de dudas*. Madrid: Santillana.

35) Nota del autor: por iniciativa del gobierno malayo se creó un centro urbanístico especializado en empresas de TI, donde antiguamente se dedicaba al cultivo de la palma de aceite. Integrado con sistemas de última generación de la información masiva, hoteles boutique, edificios comerciales, oficinas y de transporte público, una zona especial para multinacionales o zona técnica MKN (administrado por capital hindú y malayo), integrado con las Universidades, encabezada por la Universidad Multimedia. En el país recibe el nombre de MMU, despegó en 1999, sus áreas dentro de las Ingenierías las TIC, multimedia en gerencia. Town & Country Planning Department (2000). *Urban Design Guidelines for Cyberjaya*. Kuala Lumpur, Malasia: Selangor Town & Country Planning Department.

36) Eichengreen, B. & Fishlow, A. (1998). "Contending with Capital Flows: What is Different about the 1990s?" Kahler, *infra*: pp. 23-68.

37) Nota del autor: este abogado y político filipino, desde su primer mandato en 1965, manifestó su antipatía por los partidos comunistas en Asia que inclusive lo llevó a enviar tropas en apoyo de Vietnam del Sur, ello en plena Guerra Fría le valió un apoyo importante por parte de Occidente. Desde 1972, tomó acciones que lo llevaron a convertirse en un totalitarista. Se dictó la ley marcial desde este año durante los nueve siguientes, un año luego se modificó la Constitución, donde se le envistió tanto de funciones de Jefe de Estado y primer Ministro. Después de ser reelegido hasta 1986, las protestas de tipo popular y las presiones internacionales lo llevaron a exiliarse en la Isla de Hawái, donde murió en 1989. Biografías y Vidas. Página Oficial de Biografías y Vidas. Recuperado de: [www.biografiasyvidas.com/biografia/m/marcos\\_ferdinand.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/marcos_ferdinand.htm)

38) Nota del autor: de acuerdo con *Transparencia Internacional*, producto de este modelo, la familia Marcos generó durante este periodo una fortuna que oscila entre los USD\$ 5.000 y USD\$ 10.000 millones, parte de la misma depositada en cuentas en Suiza. El gobierno filipino entabló una lucha desde el mismo año en que Corazón Aquino (1933-2009) tomó el poder. El proceso llevó luego de 17 años la devolución al país de USD 658 millones, destinados a la denominada Reforma Agraria y pago de compensaciones a las víctimas generadas durante este periodo. *Transparencia Internacional* (2004). *Lo más destacado del Informe Global de la Corrupción 2004*. Página Oficial de *Transparencia Internacional*. Recuperado de: [www.transparency.org/content/download/4446/26747/file/GCR\\_2004\\_highlights\\_Sp.pdf](http://www.transparency.org/content/download/4446/26747/file/GCR_2004_highlights_Sp.pdf)

39) Nota del autor: con la llamada por entonces *Revolución del Pueblo*, Aquino se toma de una manera desordenada el país, que producto de este periodo, marcaba un ingreso per cápita con niveles de los años setenta. Producto de este gobierno fallido, los gobiernos locales carecían de credibilidad



y seguridad, con un exceso de contratación por parte del sector público, lo cual no solo acrecentaba la deuda externa sino la ineficacia y la falta de transparencia. En este ambiente, despegar un modelo de Firmas o empresarial no era fácil, dado que se carecía de recursos y credibilidad por parte del nuevo gobierno. Para ello, primero se buscó dar la señal de un nuevo gobierno que no se concentraría en amparar la ineficacia y falta de competitividad bajo el amparo de subsidios y un aparato tributario preferencial. Apuntando a ello desde 1986 se simplificó la estructura tributaria general, se mejoró el recaudo tributario y se desmontó gran parte de la carga tributaria sobre la población considerada como pobre. Dos años después, buscando la entrada de nuevas Firmas nacionales e internacionales, los impuestos sobre las ventas y consumos directos se desmontaron, sustituidos sobre la aplicación de aquellos que gravaran el valor agregado. Buscando empezar a seleccionar sectores con ventajas comparativas y competitivas hacia el sector externo desde finales de los ochenta y comienzos de los noventa, se liberaron las exportaciones sobre el aceite de coco y la copra (pulpa seca del coco). En materia de importaciones, se buscó planear a las restricciones por etapas. Se promovió la entrada de materias primas hacia el sector agrícola y de productos que disminuyeran los niveles de pobreza. Para ello los fertilizantes, productos químicos y los plaguicidas encabezaron estas medidas. Por demás productos como el trigo, el algodón, los textiles y el papel. Se creó un nuevo código arancelario. Lo importante de este fue la reducción de la dispersión y gamas de subproductos; además, se trazó una meta para 1995, del 14% de tasas arancelarias ponderadas. En materias de Firmas pertenecientes al Estado y que lo tenían innecesariamente desangrado en sus finanzas, se eliminaron las dobles funciones que muchas de ellas realizaban, así como juntas con directorios y conflictos en común. Se acabaron los múltiples monopolios en manos de la familia Marcos o grupos afines, los subsidios indiscriminados y en la medida que por vencimiento o negociación se eliminaban las salvaguardas institucionales de activos públicos, se entró en las privatizaciones primando la competitividad real (se comenzó en una primera etapa con 132 entidades, entre bancos del Estado y entidades no financieras). Lo anterior se acompañó por la liberalización de las tasas de interés, cambio que se dio por completo a finales de 1989. World Bank (1997). Op. cit.

40) Nota del autor: este término hace referencia a trasladar la producción a una localidad, de piezas, productos finales, a un espacio diferente a donde se encuentra la casa matriz, buscando potenciar ventajas comparativas y competitivas. Ello se puede dar dentro del mismo país. Su búsqueda de disminución en costes de mano de obra calificada o no calificada, legislaciones más laxas en materia tributaria, ambiental, uso de la tierra, legislación laboral más flexible con respecto a la seguridad, jornadas, la dotación natural de recursos, entre las que se incluye la mano de obra especializada, los canales de ventas al retail o al mayor, costos de transporte, producir aprovechando acuerdos de Integración vigentes entre países, procesos donde se introduzca productos a mercados con complejas estructuras culturales, por el *Know How* local o nacional. La tendencia de esta estrategia internacional puede generarse bajo la modalidad *Offshoring-Outsourcing*, es decir, fuera del país, donde tiene sede la casa matriz con otra Firma u *Offshoring-In sourcing*, fuera del país con una filial de la Firma. Ello depende de la actividad e importancia estratégica para la Firma o Empresa, si la misma es parte del núcleo de la marca, su distintivo, y necesita mayor I+D y capital propio, seguro que acudirá a la segunda fórmula (muy propio de Nokia), pero si es delegar a terceros como proveedores, lo hará bajo la primera opción (Ericsson con su proveedor Flextronic). Esta modalidad se viene manejando bastante a través de servicios. Los más conocidos son los *Business Process Outsourcing*, BPO, que prestan servicios con alto valor agregado (Ejemplo, *call center* con monitoreo de base de datos y manejo de tendencias en el mercado). Bajo esta estructura se apunta hacia tareas impersonales y fácilmente codificables (informática y actividades conexas en el espacio de las TIC), por lo general cubriendo actividades rutinarias, que no hacen parte del núcleo estratégico y diferencial de la Firma. Bjerring, O. K. (2006). *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing. A Review*, OCDE. Directorate for Science, Technology and Industry.

41) *Le Monde* (1997, 1, noviembre). Op. cit.

42) Nota del autor: gracias a que en Japón, durante la Revolución *Meiji*, nació tres décadas después una banca especializada. Ella apuntaba hacia la agricultura y la nueva industria en la fase del paso del feudalismo al primer intento de capitalismo. Su fuente la ley bancaria de 1896, que buscó instituir la en 46 prefecturas del Japón, donde se ayudara al desarrollo localizado. En ese sentido, nace como banco especial, llamado *Hokkaido Takushoku Bank Ltda*. Se fundó en 1899 y se convirtió en uno de los principales bancos comerciales del país que en principio ayudó al desarrollo de la isla de su mismo nombre con recursos hacia sectores como el agro, la nascente industria y la pesca. En el mundo de los negocios, se le denominó como *Hokutaku* o coloquialmente como *Takugin*. En la década de los cincuenta se convirtió en un banco de la ciudad; luego en los sesenta llegó a administrar la lotería de su mismo nombre. En los noventa abrió oficinas





en Osaka y Tokio. Sus inversiones se apoyaron en la finca raíz, donde contribuyó en megaproyectos en el sudeste asiático, que inflaron las tierras muy por encima de sus valores reales. A mediados de los noventa, al romperse la burbuja inmobiliaria en el sudeste asiático, incluyendo en Japón, sus deudas incobrables, ascendieron a un billón de yenes. El pánico entre sus depositantes y la desconfianza en el sector financiero, terminó con su quiebra en noviembre de 1997. Sus operaciones en la Isla de *Hokkaido*, las absorbió el *North Pacific Bank* (Banco Hokuyo). Fuera de la isla, estas operaciones fueron absorbidas por un brazo financiero de un *Keiretsu*, el *Chuo Mitsui Trust and Banking Co.* Banco del Japón. Página Oficial del Banco del Japón. Recuperado de: [www.boj.or.jp/en/announcements/release\\_1998/fso9802a.htm](http://www.boj.or.jp/en/announcements/release_1998/fso9802a.htm)

43) Nota del autor: la llamada *Yamaichi Securities Co.*, Ltda., fue una Firma japonesa de negociación de valores. Creada a finales del siglo XIX, se convirtió en una de las cuatro Firmas más grandes de *Brokerage* del Japón. En la década de los ochenta, le abrió cuenta de inversión a diez de sus clientes que invirtieron en proyectos altamente riesgosos; ya antes de la crisis, la Firma tenía deudas por más de 200 millones de yenes. Algunas Firmas o empresas, por entonces se capitalizaron con emisión de bonos y cláusulas de garantía con vencimientos para una década después. Las inversiones de alto riesgo y el vencimiento de estas cláusulas llevaron a varias Firmas a realizar una práctica prohibida por la vigente *Ley de Bolsa de Valores*, denominada *Tobashi*, que en japonés significa "volar". A través de esta práctica, se hacían inversiones a través de filiales y sus rendimientos hacían "volar" o tapar las pérdidas que temporalmente se les estaban generando a estos inversionistas. El ciclo se corta cuando las inversiones empiezan a ser ampliamente superadas por las pérdidas. Esta Firma lo hizo a través de inversiones que hizo desde su filial ubicada en Tokio, desde donde abrió una cuenta en *Credit Suisse*. Ya desde 1992, varias Firmas en Japón habían sido acusadas por este tipo de prácticas como la *Yamatane Securities*, *Cosmo Securities*, *Daiwa Securities* que llegaron a ocultar por entonces más de JPY\$ 1.000 millones en pérdidas. The Japan Times-On line (1997, 9, diciembre). Página Oficial The Japan Times-On line. *Yamaichi chief gives Diet Testimony on "Tobashi" trades*. Recuperado de: [www.japan-times.co.jp/text/nn19971209a2.html](http://www.japan-times.co.jp/text/nn19971209a2.html). Cabe señalar que recientemente se descubrió una compañía global, la *Olympus Corporation* que venía durante dos décadas realizando esta mala práctica y ocultando pérdidas por más de USD\$ 2 billones, denotando con ella la naturaleza y el monto de estas operaciones y cómo se convirtió en una práctica, peligrosa y más común de los pensado. Diario Económico *The Wall Street Journal* (2011, 7, noviembre). *Olympus President: Will Do Utmost To Avoid Delisting*. Página Oficial *The Wall Street Journal*. Recuperado de: <http://online.wsj.com/article/BTCO-20111107-719199.html>

44) Nota del autor: el caso de Corea del Sur fue especial. Sus conglomerados como Hyundai, KIA, por entonces Daewoo, de reconocimiento mundial, habían crecido por ahorro interno pero también por préstamos internacionales que los llevó a tasas de endeudamiento cuatro veces superior a su capital, sumado a inversiones en maquinaria y equipos de rápida depreciación. Los préstamos provenientes de capitales de la región se canalizaron a través de préstamos cruzados de sus filiales, lo que implicó que en la crisis no solo se descapitalizaran los Chaebols en sus casas matrices, sino las propias filiales globales que con sus utilidades desde todo el mundo amainaron el efecto de caja. Ello les dio la capacidad de crear plantas de producción global, con tecnología e innovación endógena, centrada en la microelectrónica y canales globales de ventas al retail y al mayor. Ojeda, F. (1998, 15, febrero). Op. Cit.

45) Nota del autor: gran parte del endeudamiento no solo fue para crear mega industrias, sino para mejorar su infraestructura, buscando disminuir los costos de traslado de productos a puerto y volver más competitivas las tarifas de transporte. Por ejemplo, en materia de generación de energía eléctrica (millones de kilovatios por 100 personas), la tasa de crecimiento anual entre 1970 y 1992 para Corea del Sur, fue del 17,6%, Hong Kong del 13,4%, Malasia del 12,5%, Singapur del 12,4%, Tailandia del 16% y el mismo Japón fuente de financiamiento de muchos de estos proyectos creció un 8%. En materia de déficit en cuenta corriente, para 1996, como porcentaje del PIB, la de Malasia era del 4,9%, la de Tailandia del 7,9%, Corea del Sur tenía un 4,9%, Filipinas un 4,7%. Sus devaluaciones todas fueron de shock, es decir, no solo impredecibles sino superando ampliamente indicadores referentes internos como el de la inflación interna afectando fuertemente su demanda agregada. La caída de las monedas entre el 1ro de julio de 1997 y el 16 de febrero de 1998 arrojó cifras grandes y los países tratados, dejan el sistema de tipo de cambio fijo a cambio flexible o de mercado por temor a seguir siendo atacados por los especuladores. Tailandia se devaluó con el *Baht*, un 87,09%, que además culpó a *Soro's Found*, de haber aprovechado la crisis para atacar el tipo de cambio frente al dólar estadounidense. Malasia, por entonces su moneda el Ringgit, cayó un 55,43%, el peso de Filipinas un 51,37%, la rupia, de Indonesia un 231%, el won coreano un 83,04% (de manera tardía, a junio de 1998, el yen japonés cayó alrededor de un 50% desde que empezara la crisis en julio de 1997). En cuanto a la deuda externa, como porcentaje del PIB al año de 1997, la de Corea del Sur, era del 59,10%, la de Indonesia era del 193,40%, la de Tailandia mostraba un 80,30%, Malasia marcaba un 73,70%, la de Filipinas era de un 78,50%. *Ibid.* cit.



46) Nota del autor: las acciones se habían consolidado como un oxígeno diferente a los préstamos bancarios y una consolidación del mercado financiero del sudeste asiático. Sin embargo, entre el 1ro de julio de 1997 y el 16 de febrero de 1998 la baja en el precio de las acciones en sus bolsas respectivas mostró estas cifras: en Corea del Sur fue del 63,06% (KOSPI), en Indonesia del 81,74%, en Malasia del 58,41% (KLSE), en Filipinas del 49,17%, en Tailandia del 48,37%. Drobny, S. (2006). *Inside the House of Money: Top Hedge Fund Traders on Profiting in the Global Markets*. John Wiley & Sons Inc.

47) Nota del autor: ello partió de las propias tasas interbancarias. En Hong Kong, las mismas en la última semana de octubre de 1997, pasaron desde comienzos de la crisis de un 7% a un 300%. *Le Nouvel Observateur* (1997, 5, noviembre). "Bourses: ce vent mauvais venu d'Asie": p. 16.

48) Camdesus, M. (1998, 17, Julio). "Doctor Knows Best?". *Asiaweek*: p. 46.

49) Besanger, S. & Lin, L. (2008, febrero). *LES CHAEBOLS CORÉENS DIX ANS APRÉS LA CRISE ASIATIQUE*. Les Cahiers de Recherche, No. 9, documento PDF. Recuperado de: [http://www.esce.fr/wp-content/uploads/2010/01/ESCE\\_CR\\_9.pdf](http://www.esce.fr/wp-content/uploads/2010/01/ESCE_CR_9.pdf)

50) Nota del autor: el FMI busca generar para entonces mega-desembolsos. En la primera semana de diciembre de 1997, se estipuló un desembolso de urgencia por USD\$ 4 mil millones para Tailandia (de un total fijado por USD\$ 17 mil millones), USD\$ 9 mil millones para Indonesia (de un total de 18 mil millones) y de USD\$ 21 mil millones para Corea del Sur (de un total de USD\$ 55 mil millones), tasas blandas, pagaderas con dos a tres años muertos. Phillips, M. M. (1997, 10, diciembre). "El FMI crea un nuevo mecanismo de rescates rápidos". *Diario El Tiempo*, Bogotá. Colombia: p 58.

51) SICyM – UAAP (1997, noviembre). "Coyuntura en Asia". Documento de trabajo No. 62.

52) Ngian K. J. (2000, marzo). Op. Cit.

53) Banco Mundial (1999, diciembre). "Global Economic Prospects and the Developing Countries".

54) Hahn, H.H. y Mishkin F.S. (2000). "The Korean Financial Crisis: An Asymmetric Information Perspective". *Emerging Markets Review*, vol. 1, No. 1: pp. 21-52.

55) Chang, H. (2000). Op. Cit.

56) Tracker Fund of H.K. "History of Tracker Fund". Página Oficial del Tracker Fund of H.K.: [www.trhk.com.hk/homepage.asp](http://www.trhk.com.hk/homepage.asp)

---

## CONCLUSIONES

---

- La Crisis Asiática no solo fue una caída de la demanda agregada y efectiva de los países del sudeste asiático; se trató del gran examen que el capitalismo tuvo finalizando el siglo XX, y que le permitió desde estos países plantear estrategias y enfoques empresariales alternativos.
- Este punto de inflexión demostró que si la suerte de los seres humanos y empresarios queda en manos del Mercado Financiero Global, solo quienes conocen la dureza y rapidez con la que funcionan los agentes bancarios y bursátiles podrán recuperarse y de seguro obtener ganancias de las quiebras y fugas de capitales de todo un país o, como en este caso, de todo un grupo de países.
- Las Firmas también dejaron grandes lecciones que se sortearon más por la idiosincrasia asiática basada en el respeto y la credibilidad de sus instituciones, que por las reglas que ofrece la gerencia ortodoxa occidental empresarial.
- Si se hubiese actuado bajo un razonamiento económico hasta la fecha aplicado en la mayoría de los países occidentales, le quedaban las siguientes alternativas estratégicas:
  - El primero, abocar por una política pública encaminada a las restricciones macroeconómicas, basadas en el incremento de los impuestos, particularmente directos, sobre las pocas utilidades salidas obtenidas en ese momento, por las firmas con brazos globales.
  - Disminuir su gasto público desde los salarios pagados por el Estado, pasando por primas, premios, vacaciones que cubrían hasta entonces los trabajadores públicos de estos países.

En tal sentido, apuntar a parámetros propuestos en materia de déficit fiscal, por los organismos multilaterales que promueven en tales casos déficits no superiores al 3% del PIB.

- Pedir préstamos de rescates a estos órganos de la banca multilateral, cuyos prerequisites consisten en una aplicación rígida macroeconómica por parte de los países afectados en plena crisis.
- Tener tasas de interés al alza, de acuerdo con la lectura que el sistema financiero tuviese en esa coyuntura, buscando evitar la salida de inversionistas extranjeros.
- Liberar el tipo de cambio, más como una medida para evitar un colapso en materia de Reservas Internacionales como la que tuvo Argentina en 2001, que por parámetros integrales de planeación pública estratégica.
- En este camino restrictivo en el plano microeconómico, el campo de acción del empresario se centra en negociar si es posible despidos, buscar erróneamente productos o servicios que le dejen mayores márgenes de utilidad por cada venta (lo ideal, mover productos/servicios de corte inelástico que garanticen el EBIDTA), liquidar inventarios a precios de costo, buscar en últimas quién compre la firma, que muchas veces ni siquiera cubre a valores en libros y negociar o entregar el negocio por deudas vencidas. Con tasas de interés bajas, es imposible pedir préstamos para el empresario con expectativas de contracción del consumo y muchas veces acompañado de pánico en los compradores que solo buscan comprar

para sobrevivir. Cabe señalar que mostrando saldos en rojo, le es imposible al empresario entrar al mercado bancario para conseguir una ayuda y muchas veces corre el riesgo de pasar al mercado negro o de agiotistas para cubrir de manera desesperada sus deudas y liquidación de puestos de trabajo.

- Existen otros caminos, como el que llevó a varios de los países de la Unión Europea a una crisis presupuestal a finales de la primera década del milenio. En procesos de crisis, desde el punto de vista macro, lograr y pedir más préstamos, mantener puestos de trabajo a riesgo de aumentar el déficit, caso en el cual su moneda se ve abocada a presiones devaluacionistas (si igualmente se tomó el camino de pasar a un tipo de cambio a libre, que no es este el caso), lo que acompaña el proceso y además mejoran la competitividad artificial.
- Los paradigmas propuestos por estos modelos asiáticos tienen algo propio de su experiencia y algo aprendido producto de su cultura milenaria y de otras experiencias, como la comentada en este documento:
  - Los Estados acompañan decididamente en su recuperación al aparato productivo de tangibles e intangibles en estas crisis.
  - Los acuerdos con liderazgo desde el Estado logran disminución de salarios o anulación de incrementos salariales tanto desde el sector público como privado.
  - A cambio el Estado que siempre acompaña estrechamente los subsectores jalonadores de alto valor agregado, compra estas firmas asegurando los puestos laborales locales con reestructuración de filiales y sucursales, donde sí se estudia y aplica recorte de puestos.
  - El Estado hace uso del ahorro interno, como “colchón” que cubre en el corto y mediano plazo la crisis, no exponiendo a los empresarios y al mismo Estado, a préstamos bajo condiciones contraccionistas de órganos multilaterales, ni a plazos y tasas del mercado en periodos de lógica expectativas negativas.
  - Enviar de manera continua y efectiva señales en forma de paraguas desde el Estado que busque evitar recrudescimiento de la fuga de capitales, quiebra mayor de firmas, caída del consumo interno.
  - Lograr mediar como Estado por subsectores empresariales, promover nuevos subsectores o apalancar y buscar nuevos mercados de los existentes bajo una estricta relación entre la academia y la empresa, donde la primera continuará segmentando por innovación, y la segunda, ajustar sus líneas de producción y/o servicios, a nuevos mercados y/o fortalecer los mercados internos y fidelidad de los consumidores internos.
  - Ver en el pequeño empresario la mano para subcontratar y especializar parte de la cadena de valor especialmente de nuevos productos o servicios, bajo el concepto de calidad e innovación a bajo costo.
  - Determinar un vínculo estrecho entre el sector bancario de primero y segundo piso, que acuda a la ayuda del empresario, manifieste posibles salidas de manera inmediata, integre acciones

con políticas de salvamento del Estado y acuda al estudio técnico de largo plazo para apoyar o sugerir posibles salidas del empresario o de subsectores de acuerdo con los estudios hechos.

- Colocación de préstamos desde un sector financiero, cubierto por una banca de segundo piso de fomento enfocada a sectores productivos por recuperar y nuevos sectores, bajo la premisa de que sean netos innovadores.
  - Disminución o anulación de impuestos que graven la propiedad y/o las utilidades de las empresas y clientes en estado de recuperación.
  - Compra parcial o total por parte del Estado, de las acciones de las Firmas declaradas en crisis.
  - Venta en el corto plazo de estas acciones, una vez operadas y puestas en marcha las estrategias y tácticas propias de la recuperación.
  - Crear de esta causa un camino nacional sin tintes partidistas o políticos.
- Por otro lado, cabe reflexionar cómo el marketing y las ganas de acumular ya no solo dinero sino artículos como electrodomésticos, inmuebles, acciones de empresas, etc., de los consumidores en general de manera casi insaciable, ha llevado a la sociedad mundial a plantearse puntos de cambio y alarmas frente a posibles estados de crisis.
  - La crisis de finales de la segunda década del milenio en EE.UU., es un ejemplo

de esta tendencia. Antes de 2008, la sociedad estadounidense proyectó a futuro un ambiente de negocios favorable a largo plazo. Ello impulsa a que la inmensa mayoría de empresarios grandes y pequeños, y consumidores de clases bajas y medias, proyecten respectivamente inversión y consumo, sin pensar que puedan mantener ingresos suficientes a futuro para pagar sus deudas; lo importante era consumir, invertir y endeudarse. Los bancos, por su parte, se empezaron a llenar de activos devueltos por quienes no podían pagarlos, viéndose envueltos en una coyuntura de falta de liquidez y exceso de activos, que nadie quería o podía ahora comprar. Asia sufrió esta ola insaciable, que le costó una crisis que cambió el capitalismo; a EE.UU. le costó empleos y su mayor déficit fiscal en años; ojalá a futuro se estudie entonces, en el plano económico, político, empresarial, si el modelo empresarial y de sociedad es el más conveniente o estamos ad portas de cambios de paradigmas. Todo esto buscando, no solo el bien de los mercados en general, sino de la sociedad que ve en el consumo e inversión, la fuente de sus caprichos y no la de una formación humana que olvida construir una estructura social a futuro, que brinde un concepto de vida a las generaciones por venir, más allá del marketing y los modelos de vida basados en la moda y consumismo a cualquier precio.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Academia Española (2005). *Malasia* (en español). *Diccionario panhispánico de dudas*. Madrid: Santillana.
- Bank of Korea (1999, junio). *Current Economic and Financial Movements, in Quarterly Economic Review*. SELA.
- Banco Mundial (1993). *El milagro de Asia oriental: Crecimiento económico y políticas públicas*. Nueva York: Oxford University Press.
- Banco Mundial (1999, diciembre). "Global Economic Prospects and the developing Countries".
- Bjerring, O. K. (2006). *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing*. A Review, OCDE. Directorate for Science, Technology and Industry.
- Boaventura de Sousa (2003, enero). *La caída del Angelus Novas*. Instituto Latinoamericano de Servicios Alternativos, Universidad Nacional de Colombia: pp. 192-230, más datos del autor.
- Camdesus, M. (1998, 17, julio). "Doctor Knows Best?" *Asiaweek*: p. 46.
- Chang, H. (2000, abril). "The Hazard of Moral Hazard: Untangling the Asian Crisis". *World Development*, vol. 28, No. 4: pp. 775-788.
- *Diario Le Monde* (1997, 1, noviembre). *La chute de Wall Street provoque la panique sur les bourses mondiales*: p. 3.
- Drobny, S. (2006). *Inside the House of Money: Top Hedge Fund Traders on Profiting in the Global Markets*. John Wiley & Sons Inc.
- Eichengreen, B. & Fishlow, A. (1998). "Contending with Capital Flows: What is Different about the 1990s?" Kahler, *infra*: pp. 23-68.
- Hahn, H.H. y Mishkin F.S. (2000). "The Korean Financial Crisis: An Asymmetric Information Perspective". *Emerging Markets Review*, vol. 1, No 1: pp. 21-52.
- Jackson, P. (1998). "Marco Polo and his Travels". *Bulletin of the School of Oriental and African Studies*: pp. 82-101.
- Kuswandi, D. (2008, 27, diciembre). "Fixing poverty: In numbers we trust?" *Yakarta, Indonesia: The Jakarta Report*.
- *Le Nouvelle Observateur* (1997, 5, noviembre). "Bourses: ce vent mauvais venu d'Asie": p. 16.
- Mandel, M. (2001). "La Depresión de Internet". Pearson Educación. Madrid, España.
- Marvin H.I. (1990). "Arquitectura: de la prehistoria al posmodernismo". Editorial Akal. Madrid, España: p. 223.
- Ming P. (1997, 3, enero). *Hong Kong Economic performance*. Daily News, Hong Kong.
- Muñoz, P.M. (2006). *Reinos tempranos del archipiélago indonesio y de la península Malay*. Didier ediciones: pp. 113-132.
- Needham, J. (2003, julio). *Science and Civilization in China*. Universidad de Cambridge.
- Ngian, K.J. (2000, marzo). *Coping with the Asian Financial Crisis: The Singapore Experience* Institute of Southeast Asian Studies: pp. 12-14.



- Ojeda, F. (1998, 15, febrero). *El efecto de la vecindad y la caída de la Bolsa de Hong Kong*. Estrategia económica y financiera. Número 270: p. 14.
- Ojeda, F. (2012, diciembre). *Indonesia. potencialidades la internacionalización desde Colombia*. Bogotá, Colombia: Revista Suma de Negocios, Volumen 3 No. 2, Escuela de negocios, ISSN 2215-910X, pp. 75-86.
- Phillips, M. M. (1997, 10, diciembre). "El FMI crea un nuevo mecanismo de rescates rápidos". Diario *El Tiempo*, Bogotá. Colombia: p. 58.
- Revista Gestión (1996, marzo-abril). *El costo oculto del outsourcing*. Vol. 1, No. 2: pp. 116-123.
- Ricklefs, M. C. (1991). *A History of Modern Indonesia since c. 1300* (2<sup>o</sup> edition). MacMillan: pp. 12-24.
- Schwarz, A. (1994). *A Nation in Waiting: Indonesia in the 1990s*. Westview Press: pp. 52-58.
- SICyM – UAAP (1997, noviembre). "Coyuntura en Asia". Documento de trabajo No. 62.
- Tomascik, T. & Mah, J.A. (1996). *The Ecology of the Indonesian Seas*. 1. Hong Kong, Periplus Editions Ltd.
- Town & Country Planning Department (2000). *Urban Design Guidelines for Cyberjaya*. Kuala Lumpur, Malasia: Selangor Town & Country Planning Department.
- Ulrich Beck (1998). *¿Qué es la Globalización?*, Ed. Paidós, Barcelona, España: pp.57-64.
- Wallreinstein, I. (1983, noviembre). "Configuraciones y perspectivas de la economía-mundo capitalista". Revista de Occidente. No. 29. ISSN 0034-8635.
- World Bank (1997). *Philippines: Promoting Equitable Rural Growth*. Draft Report No. 15782 PH. Washington D.C.

---

## WEBGRAFIA

---

- Banco del Japón. Página Oficial del Banco del Japón. Recuperado de: [www.boj.or.jp/en/announcements/release\\_1998/fso9802a.htm](http://www.boj.or.jp/en/announcements/release_1998/fso9802a.htm)
- Besanger, S. & Lin, L. (2008, febrero). *LES CHAEBOLS CORÉENS DIX ANS APRÈS LA CRISE ASIATIQUE*. Les Cahiers de Recherche, No 9, documento PDF. Recuperado de: [http://www.esce.fr/wp-content/pdfs/ESCE\\_CR\\_9.pdf](http://www.esce.fr/wp-content/pdfs/ESCE_CR_9.pdf)
- Biografías y vidas. Página Oficial de biografías y vidas. Recuperado de: [www.biografiasyvidas.com/biografia/m/marcos\\_ferdinand.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/marcos_ferdinand.htm)
- Countries and Their Cultures. *Malinke*. Página Oficial de Countries and Their Cultures. Recuperado de: <http://www.everyculture.com/wc/Japan-to-Mali/Malinke.html>
- Crédito y caución. Página Oficial de crédito y caución, Atradius Group Indonesia. Recuperado de: [www.creditoycaucion.es/es/prensa/detalle/analisis/1308-20110203-rapidarecuperacion-indonesia.html](http://www.creditoycaucion.es/es/prensa/detalle/analisis/1308-20110203-rapidarecuperacion-indonesia.html)
- Deaton, A. & Paxson, C. (2000). *Growth, Demographic Structure, and National saving in Taiwan*. Página Oficial de la Universidad de Princeton. Recuperado de: [http://www.princeton.edu/~deaton/downloads/Growth\\_Demographic\\_Structure\\_and\\_National\\_Saving\\_in\\_Taiwan.pdf](http://www.princeton.edu/~deaton/downloads/Growth_Demographic_Structure_and_National_Saving_in_Taiwan.pdf)
- Diario Económico *The Wall Street Journal* (2011, 7, noviembre). *Olympus President: Will Do Utmost To Avoid Delisting*. Página Oficial *The Wall Street Journal*. Recuperado de: <http://www.theguardian.com/business/2011/dec/14/olympus-deadline-tokyo-delisting>
- Inei, Gobierno de Perú. *Mundial: Reservas internacionales en economías emergentes, 1994-98*. Página Oficial de inei.gob.pe. Recuperado de: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/11/May/Fich/art6.pdf>
- infoplease. *Ottoman Empire*. Página Oficial de infoplease. Recuperado de: <http://www.infoplease.com/encyclopedia/history/ottomanempire-history.html>
- Layún, C.R. (1998, Septiembre). "Empresas transnacionales y responsabilidad solidaria". Página Oficial de Equipo Federal del trabajo EFT. Recuperado de: [www.eft.com.ar/doctrina/libros-empresas\\_transnacionales-09-mundial.htm](http://www.eft.com.ar/doctrina/libros-empresas_transnacionales-09-mundial.htm)
- *Malinke*. Página Oficial de Countries and Their Cultures. Recuperado de: <http://www.everyculture.com/wc/Japan-to-Mali/Malinke.html>
- Naciones Unidas. Página sobre los OMD, Oficial de Naciones Unidas acerca de los Objetivos del Milenio: *ÉLIMINER LA PAUVRETÉ, 2015, OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT, C'EST POSSIBLE*. Recuperado de: <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>
- Real Academia Española, Diccionario Panhispánico de dudas (2005, Octubre). Primera edición. Recuperado de: <http://buscon.rae.es/dpdI/SrvltConsulta?lema=hind%C3%BA>

- Tercer Mundo Económico. *Crisis financiera: FMI perdió oportunidad de poner coto a fondos con cobertura*. Página de Tercer Mundo Económico; Recuperado de: [www.tercermundoeconomico.org.uy/TME-116/analisis02.htm](http://www.tercermundoeconomico.org.uy/TME-116/analisis02.htm)
- The Japan Times-On line (1997, 9, diciembre). *Yamaichi chief gives Diet Testimony on "Tobashi" trades*. Página Oficial The Japan Times-On line. Recuperado de: [www.japantimes.co.jp/text/nn19971209a2.html](http://www.japantimes.co.jp/text/nn19971209a2.html)
- Tracker Fund of H.K. *"History of Tracker Fund"*. *Yamaichi chief gives Diet Testimony on "Tobashi" trades*. Página Oficial del Tracker Fund of H.K. Recuperado de: [www.trhk.com.hk/homepage.asp](http://www.trhk.com.hk/homepage.asp)
- Transparencia Internacional (2004). *Lo más destacado del Informe Global de la Corrupción 2004*. Página Oficial de Transparencia Internacional. Recuperado de: [www.transparency.org/content/download/4446/26747/file/GCR\\_2004\\_highligts\\_Sp.pdf](http://www.transparency.org/content/download/4446/26747/file/GCR_2004_highligts_Sp.pdf)
- SOCIAL WATCH (2010). *Poverty eradication and gender justice*. Página Oficial de SOCIAL WATCH. Recuperado de: <http://www.socialwatch.org/node/12182>

