

## Estrategias de expansión de las firmas japonesas y coreanas hacia la frontera norte de México\*

Cristina Taddei y Jesús Robles\*

En este trabajo se describen las principales características de la estrategia expansiva de Corea del Sur, destacando la creación de los *chaebol* o grandes conglomerados conformados principalmente alrededor de actividades industriales, que fueron clave para impulsar industrias estratégicas. Se anotan algunas diferencias respecto a la "vía japonesa" para posteriormente analizar las estrategias de localización de inversiones niponas y coreanas en el norte de México, estas últimas a partir básicamente de la presencia de dos grandes firmas: Samsung y Daewoo, mismas que están trasladando sus proveedores desde países asiáticos. La idea central del trabajo es aportar elementos para la reflexión acerca del por qué en el caso de México han sido fallidos los intentos por incorporar proveedores locales a la industria maquiladora de exportación.

\*\*The main characteristics of the expansion strategies of South Korea are described, emphasizing the creation of the *chaebol* or great conglomerates composed mainly around industrial activities, which were the key to impulse strategic industries. Some differences are pointed out regarding the "Japanese process" in order to subsequently analyze Japanese and Korean investment location strategies in the North of Mexico, the last two basically from the presence of two large firms: Samsung and Daewoo, the same which are moving their suppliers from Asian countries. The central idea of this work is to provide the elements to reflect about why, in the case of Mexico, the attempts to incorporate local suppliers for the culture export industry have failed.

---

\* Este trabajo fue discutido en el Seminario *La globalización económica y sus impactos socioterritoriales*, organizado por la Universidad de Guadalajara, Gobierno del Estado de Jalisco, SEMARNAP y Red Nacional de Investigadores sobre la Cuenca del Pacífico, en marzo de 1996.

• Investigadores del Depto. de Economía, del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.

\*\* Traducción del resumen en francés: Jacqueline André F.; traducción del resumen en inglés: Ángeles Beltrán Nadal.

Ce document décrit les principales caractéristiques de la stratégie expansive de la Corée du Sud, et met l'accent sur la création des *chaebol* ou grands conglomérats, constitués principalement autour des activités industrielles, qui ont joué un rôle clé dans l'essor d'industries stratégiques. On note quelques différences par rapport à la "voie japonaise", pour passer ensuite à l'analyse des stratégies de localisation des investissements nippons et coréens dans le nord du Mexique, ceux-ci essentiellement à partir de la présence de deux grandes firmes: Samsung et Daewoo, qui commencent à faire venir leurs fournisseurs des pays asiatiques. L'idée centrale de cet ouvrage est de fournir des éléments qui permettent d'établir pourquoi dans le cas du Mexique les tentatives d'incorporer des fournisseurs locaux à l'industrie de sous-traitance d'exportation n'ont pas eu de succès.

## Introducción

El propósito de este trabajo es analizar las estrategias expansivas asumidas por firmas japonesas y coreanas y la forma como éstas se expresan en las inversiones que ambos países han localizado en la frontera norte de México. En el caso de las firmas japonesas, los autores hemos realizado investigación de campo en plantas que corporaciones como Sony, Sanyo, Hitachi, Casio, Toshiba, Kyocera y Matsushita, han establecido en esta región de México.<sup>1</sup>

En otros trabajos donde hemos reportado resultados de la investigación, se han mencionado también las características de la expansión económica de Japón, de ahí que en esta ocasión centraremos la atención en los rasgos más sobresalientes de la estrategia exportadora seguida por Corea del Sur, para posteriormente explicar las estrategias de localización que inversionistas de los dos países siguen para operar en la frontera norte de México.

Nos interesa destacar el caso de Corea por tratarse de un país que puede considerarse como una referencia válida de comparación en términos de la exitosa incorporación de proveedores locales a la inversión extranjera directa (IED), hecho que para México ha sido hasta hoy fallido. Corea ha alcanzado niveles de crecimiento económico sostenido y ha logrado trasladar importantes volúmenes de inversión hacia otros países entre los que figura México. Por esta razón, el documento incluye un apartado que señala las características más importantes de la estrategia expansiva de Corea para posteriormente hacer referencia a la historia y consolidación de los dos grupos coreanos que han alcanzado mayor presencia en la región norte de México: Samsung y Daewoo; presentamos en forma resumida sus principales estrategias de localización, después de revisar también las adoptadas por la inversión japonesa, para

<sup>1</sup> Véase: Taddei, Cristina y Jesús Robles, *La inversión japonesa en el norte de México*, Cuaderno de Trabajo núm. 5, Dirección de Desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, Hermosillo, México, 1992.

posteriormente intentar algunas comparaciones entre ambas y culminar con un recuento de los planes de expansión que tienen para esta región, tanto productores japoneses como coreanos.

### La estrategia expansiva de Corea

Muchos son los factores a los que diversos analistas atribuyen el desempeño exitoso de la economía coreana y particularmente su despliegue exportador. Estos van desde explicaciones de corte ético-cultural, que suponen que tal desempeño responde a la tradición asiática de sumisión y disposición constante al trabajo, hasta aquellas que argumentan que un aspecto fundamental ha sido el dejar que el mercado, sin la participación del Estado, sea el que determine el rumbo de la economía. Sin embargo, la realidad parece empeñarse en mostrar que factores como los mencionados han resultado ser en buena medida sólo mitos. Así lo afirman autores como Jenkins<sup>2</sup> quien a partir de una serie de datos sobre distintos momentos del desarrollo económico del país asiático, demuestra que el Estado no sólo no ha dejado de participar en la economía, sino que lo ha hecho en forma muy selectiva y diferenciada en función de sectores económicos, eficiencia en el desempeño de las empresas, etc. y su intervención ha sido determinante en el modelo de desarrollo seguido por ese país.

En cuanto a las explicaciones relacionadas con aspectos culturales, diversos autores han documentado cómo los rasgos característicos de la filosofía oriental han sido incluso considerados en distintos momentos como un obstáculo para el desarrollo económico de Corea. Así lo menciona Romero Castilla cuando comenta que se han multiplicado las interpretaciones que atribuyen a la llamada "nueva ética confuciana" la clave del éxito de las economías del este asiático. Citando a Johnson,

<sup>2</sup> Jenkins, Rhys, "La experiencia de Corea del Sur y Taiwan, ¿ejemplo para América Latina?" en *Comercio Exterior*, Vol. 42, núm. 12, México, diciembre de 1992.

el autor menciona que esta interpretación es inadecuada para la comprensión de las sociedades asiáticas y que difícilmente puede asumirse que haya un vínculo entre el espíritu del capitalismo en Asia y los valores religiosos asiáticos. "El confucianismo resultó ser un elemento nocivo para el desarrollo debido al énfasis exacerbado en el principio de la lealtad preconizado por la doctrina adoptada, el neoconfucianismo".<sup>3</sup> Sin embargo, hay una parte que sí se rescata acerca de esta filosofía y es la gran influencia que ejerció en el ámbito de la educación, que a la postre se ha convertido en elemento central para entender la atención que en aquellos países se confiere a la llamada inversión en capital humano.

En el modelo seguido por Corea, han jugado un papel relevante las relaciones económicas que históricamente ha sostenido ese país con Japón y su proximidad geográfica con éste. Sin embargo, aunque en el desarrollo de este tigre asiático tiene mucho que ver el rol jugado por Japón, Corea ha logrado en buena medida consolidar lo que podría ser considerado como un estilo propio de desarrollo. A diferencia de Japón que incurrió en el mercado internacional con un tipo de empresas muy consolidadas internamente, Corea se orientó a los mercados internacionales de una forma más arriesgada; es decir, en algunos casos sin la solidez interna requerida y con poca experiencia, además de incurrir en volúmenes altos de importaciones de tecnología.

Por otro lado, si bien es cierto que los flujos de ayuda del exterior recibidos por Corea, sobre todo de Estados Unidos, fueron importantes para consolidar el régimen y sentar las bases de la estabilidad económica en los cincuenta, ello no es suficiente para explicar el rápido crecimiento industrial de los años posteriores.

Una diferencia importante respecto al modelo expansivo seguido por Japón, es la incorporación de la banca privada al sector público, que se da en ese país en 1960 y que significó

<sup>3</sup> Romero C., Alfredo, "La transformación histórica de Corea", en *Estudios de Asia y África*, Vol. XXX, núm. 3, El Colegio de México, México, 1995, p. 475.

la subordinación del sector financiero al proceso de industrialización, mientras que en Japón los grandes bancos pertenecieron desde un inicio a los conglomerados industriales. Cabe mencionar al respecto que la debilidad estructural del sector financiero coreano, condujo a déficits crónicos por la excesiva demanda de fondos para el desarrollo industrial en las décadas de los sesenta y setenta.

Otro aspecto relevante en el caso coreano es la política de restricciones a la IED y a licencias en tecnología. De hecho, la IED tuvo un efecto mínimo en la economía coreana hasta inicios de los ochentas; entre 1972 y 1980, la IED participó con 1.3% del Producto Internacional Bruto (PNB). Así, una característica distintiva del control estatal en la consolidación del proceso industrializador coreano, fue la capacidad de diseño de incentivos al sector privado y particularmente la sujeción al cumplimiento de determinadas metas respecto a exportaciones o sustitución de importaciones, que se imponían a las empresas ante tales estímulos.

El gobierno de Corea planteó la creación de los *chaebol* o grandes grupos de conglomerados dedicados principalmente a las actividades industriales, para desarrollar economías de escala en tecnologías maduras e impulsar las industrias estratégicas. Para consolidar estos *chaebol* se fomentó la conformación de comercializadoras integradas, lo que permitió que desarrollaran su propia capacidad de mercadeo y su inserción en los mercados internacionales imponiendo marcas propias.

De esta manera, el Estado tuvo un rol muy activo en el control de los *chaebol*, castigando los malos resultados y ofreciéndoles incentivos para que crearan industrias nuevas y riesgosas. Para 1975, quedaban solamente tres de los 10 mayores *chaebol* existentes en 1965: Samsung, Goldstar y Sang-yong. Son precisamente éstos, junto con el grupo Daewoo que nacería posteriormente, los que tienen presencia en el norte del país, sobre los que volveremos más adelante.

En los últimos 25 años, la tasa de crecimiento promedio anual del PIB en Corea ha sido de poco más del 9%. Este país pasó de ocupar el lugar 101 entre los países exportadores, al 14. En este *boom* exportador, el sector manufacturero ha sido el más favorecido; su participación en las exportaciones totales

pasó de 59 a 94% entre 1965 y 1990, destacando la industria química y la industria pesada.<sup>4</sup>

De acuerdo con Jenkins (1992), el proceso de promoción a la expansión de las exportaciones de Corea, puede ser dividido en tres fases: 1961 a 1973, inicio de la expansión exportadora; 1973 a 1979, promoción de cambios en las ventajas comparativas, vía una fuerte intervención selectiva que favoreció a la industria química pesada; 1979 en adelante, inicio de la liberalización económica.

En las etapas iniciales de la estrategia exportadora de Corea, este país carecía de capacidad tecnológica, de manera que había que recurrir al uso de tecnología extranjera. Sin embargo, ello no se hizo indiscriminadamente, sino, por el contrario, durante las primeras etapas del proceso industrializador la política en materia de regulación a la inversión extranjera y al otorgamiento de licencias, fue muy restrictiva. En ese periodo, "las importaciones de bienes de capital y el proceso de ingeniería inversa o análisis por desmontaje, se convirtieron en la fuente principal de adquisición de tecnología extranjera y aprendizaje".<sup>5</sup>

### La liberalización de la economía coreana

A partir de 1980, Corea se vió enfrentada a la más grave crisis de la economía en veinte años, con una fuerte caída en el PIB, una inflación cercana al 40% y el mayor déficit en cuenta corriente de su historia. Esta situación condujo al gobierno a emprender un agresivo programa de liberalización económica que abarcó al sector financiero, privatizándose la banca, aumentado la tasa de interés y liberalizando las importaciones. Por otra parte, aumentó significativamente (de 68% en 1980 a 95% en 1988) la participación de productos que podían impor-

4 Datos tomados de: Bekerman, M. y P. Sirlin (1966), "La estrategia exportadora de Corea del Sur", en *Comercio Exterior*, Vol. 46, núm. 6, México, junio de 1996.

5 *Ibidem*, p. 432.

tarse sin permiso previo y las tarifas sobre productos manufactureros bajó de 32% en 80 a 12% en 89.<sup>6</sup> Dentro del programa de liberalización, se flexibilizaron las regulaciones a la inversión extranjera, pudiendo ésta, a partir de 1980, participar hasta con 100% de la propiedad en un sinnúmero de industrias.

En ese mismo periodo se promovió decididamente a empresas pequeñas y medianas, principalmente, facilitando su acceso al crédito, alentando la transferencia de tecnología hacia éstas y agilizando las formas de comercialización. Sin embargo, en 1985 es promulgada la ley de desarrollo industrial, que abandonaba la promoción selectiva y la asignación directa de créditos y en su lugar contemplaba el apoyo al desarrollo tecnológico, lo que se convirtió en un objetivo central de la política industrial, además de la protección a industrias nacientes. Como mencionan Bekerman y Sirlin (1996),

debido a la creciente competencia de países con salarios inferiores, la economía coreana tenía dificultades para basar su crecimiento exportador en industrias maduras, de ahí que el esfuerzo tecnológico debió trasladarse de la ingeniería inversa a la innovación propia. De esta manera, Corea debió modificar su política tecnológica.

El gobierno aumentó significativamente la inversión en investigación y desarrollo, y ofreció apoyos al sector privado para que realizara estas actividades.

Se otorgaron incentivos a las grandes empresas para que establecieran por lo menos un centro de investigación propio, y a las pequeñas y medianas para que organizaran consorcios de investigación y desarrollo. Como resultado, el número de institutos de investigación privados aumentó de 52 en 1980 a 749 en 1990. (...por otro lado) Corea es el único país periférico que desarrolló compañías generales de comercialización privadas, similares a las japonesas, que se sujetaron a requerimientos específicos de capitalización, volúmenes de exportación y número de oficinas en el exterior. En algunos casos los chaebol se convirtieron en compañías comercializadoras, lo que les permitió entrar en los mercados internacionales y adquirir el "know how" suficiente para diversificar mercados e imponer sus productos.<sup>7</sup>

6 *Ibidem*, p. 430.

7 Bekerman y Sirlin, *op. cit.*, p. 433.

Así, aunque no sin problemas, Corea se recuperó rápidamente de la recesión de 1980 y en los años siguientes alcanzó niveles de crecimiento mucho mayores a los mostrados por las economías de América Latina, registrando un nivel máximo de 15.9% en 1991 (Ver Gráfica 1). Las exportaciones aumentaron principalmente por el dinamismo alcanzado en el sector de la electrónica; de hecho, ese país pasó a figurar entre los primeros seis productores de artículos electrónicos en el mundo.

Los grandes sectores emergentes de Corea son ahora energía, tecnología de información, tecnología ambiental, infraestructura e investigación y desarrollo. De acuerdo al último de los planes quinquenales de ese país, se proyecta avanzar hacia una mayor desregulación y liberalización de la economía, y alcanzar un crecimiento del producto nacional de 7%, así como aumentar el ingreso per cápita de los 7 500 dólares actuales a 14 000 para 1998. Este plan también promete una "Nueva Corea" con una economía doméstica y políticas comerciales internacionales, liberalizadas.

### Estrategias de localización de la inversión japonesa

Hasta la década de los setenta, el traslado de inversiones japonesas al exterior se concentraba en los países del sudeste asiático, situación que empieza a cambiar a partir de finales de esa década, cuando debido fundamentalmente a las medidas proteccionistas adoptadas por Estados Unidos, el capital japonés busca nuevos horizontes de expansión y empieza a recurrir crecientemente a la localización de empresas en Estados Unidos y Europa Occidental. En 1976 Sanyo adquirió Warwick Corporation (una subsidiaria de Whirlpool); en 1978 Mitsubishi realizó una inversión en California y Toshiba y Sharp se instalaron en Tennessee. Al año siguiente, Hitachi se hace presente en California.

En 1977 la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos había denunciado que la industria local estaba siendo afectada por el aumento de importaciones y recomendaba que se impusieran tarifas más altas a las importaciones de televisores japoneses. Esta denuncia se tradujo, a la postre, en el *Orderly Market Agreement*, bajo el cual el gobierno y product-

res japoneses restringirían “voluntariamente” sus exportaciones. En ese entonces, las empresas japonesas de televisores consolidaban su presencia en Estados Unidos, principalmente por la creciente innovación tecnológica traducida en la tecnología de estado sólido desarrollada e incorporada por Hitachi en 1969 y la introducción del circuito integrado en 1971. Estas innovaciones resultaron muy costosas, debido a lo cual los productores estadounidenses no estuvieron dispuestos a incorporarlas; la estrategia por la que optaron, queda muy clara si vemos el caso de Zenith, una de las grandes productoras estadounidenses de televisores, que decidió trasladar una parte importante de sus operaciones de ensamble a Taiwán y a la frontera mexicana con Estados Unidos; así, estableció una enorme planta en Reynosa, Tamaulipas, misma que para 1983 se convirtió en la más grande de todas las maquiladoras instaladas en este país, empleando a más de 7 000 trabajadores mexicanos. Así, Zenith se abastecía de componentes desde Asia, realizaba operaciones de ensamble en México y el ensamble final lo realizaba en Estados Unidos. Ya para 1992, el total de los empleados de esta firma ascendía a 22 000.

Como señala Koido (1992), el caso de Zenith es un ejemplo de la falacia del determinismo tecnológico en la localización, pues la decisión de localizar una parte tan importante del proceso en México implicó una desautomatización en aras de aprovechar el bajo costo de la fuerza de trabajo. De esta manera, señala el autor,

mientras que los productores japoneses relocalizaban su producción de norte a norte, los productores estadounidenses se relocalizaban de norte a sur (lo que...) mostraba que la reestructuración de la producción estaba determinada por decisiones estratégicas que variaban de empresa a empresa.<sup>8</sup>

Sin embargo para 1985 las estrategias de las firmas niponas tuvieron que ser replanteadas ante la caída del valor del dólar frente al yen, de manera que

<sup>8</sup> Koido, Akihiro, *Between two Forces of Restructuring: U.S.-Japanese Competition and the Transformation of Mexico's Maquiladora Industry*. Tesis Doctoral, John Hopkins University, Baltimore, Maryland, Estados Unidos, 1992.

para 1987 más de la mitad de manufactureras japonesas de televisión habían establecido maquiladoras a lo largo de la frontera México-E.U. Matsushita añadió el ensamble final a sus operaciones en Tijuana; Sanyo comienza nuevo subensamble y algunas operaciones de ensamble final en Tijuana; Sony reanuda operaciones en Tijuana y comienza a integrar subensamble y ensamble final usando tubos de rayos catódicos producidos en San Diego; Hitachi estableció una nueva planta en Tijuana para producir gabinetes y televisores grandes; Toshiba comenzó a producir chasis en Ciudad Juárez para ensamble final en su planta de Tennessee. De las empresas de propiedad estadounidense sólo una, Zenith, continuó un tiempo en el sector; la más grande de ellas, General Electric se retiró mediante una venta a Thompson Corporation, una transnacional francesa.<sup>9</sup>

La instalación de maquiladoras en México por parte de las firmas japonesas, aparece entonces directamente ligada con el traslado de inversiones niponas a Estados Unidos. Estas firmas han aprovechado óptimamente los estímulos que se ofrecen a este tipo de industrias en el país, combinando eficazmente cercanía del mercado, utilización de mano de obra barata, incorporación de alta tecnología y un estricto control de calidad. Así pues, las disputas comerciales que han enfrentado Japón y Estados Unidos, aparecen en el centro de la explicación de la localización de firmas japonesas en la frontera norte de México.

La inversión japonesa en maquiladoras se concentra en los sectores de autopartes y electrónica y específicamente en los subsectores de televisores a color y arneses. Sólo en Tijuana se registraban, para 1995, 27 plantas de televisiones entre ensambladoras finales y proveedoras.

Siguiendo a Koido, podemos identificar dos momentos claves en el desplazamiento de empresas japonesas hacia México; el primero de ellos tiene que ver con las restricciones impuestas a Japón por parte de Estados Unidos y el segundo con la necesidad de aumentar la competitividad por la vía de reducción de costos.

<sup>9</sup> Aguilar, Ismael, “Competitividad, flexibilidad y rotación de personal en la industria maquiladora del televisor en Tijuana” Tesis de Maestría. El Colegio de la Frontera Norte, Baja California, México, 1996.

Por otro lado, como propone Porter (1991), la necesidad por parte de las empresas de estar cerca de los mercados de consumo es de vital importancia, pues ello implica la posibilidad de una mejor y rápida adaptación ante cambios en la estructura de la demanda, ya que dicha cercanía hace más efectivo y rápido flujo de información y posibilita una mejor coordinación entre el diseño de un producto y su producción.

En entrevistas realizadas a gerentes de empresas maquiladoras asiáticas productoras de televisores, ubicadas en Tijuana, Aguilar (1996) encontró que las principales ventajas competitivas para operar en esa zona fueron: precios y acceso a mercados externos, alta productividad en la región, menores tasas de defectos y mayores estándares de calidad del producto; la reducción de costos vía bajos salarios, no se contaba entre las ventajas competitivas. De igual manera, Taddei y Robles, en entrevistas efectuadas a gerentes de 22 plantas japonesas, encontraron que en la mayor parte de éstas el factor salarial no era considerado como determinante para la localización; éste aparece precedido fundamentalmente por el de cercanía del mercado.

Según una encuesta realizada por Coronado Yu,<sup>10</sup> las firmas japonesas tenían en Malasia una opción alternativa para localizar inversiones sobre todo en el rubro de industria electrónica del televisor, debido principalmente al conocimiento e información que las empresas niponas tenían sobre ese país; uno de los factores decisivos que los llevaron a localizarse en México fue la posibilidad de evadir las barreras proteccionistas impuestas por Estados Unidos, además de que se buscaba una localización más orientada hacia América, pero dentro de la Cuenca del Pacífico. Otra de las grandes ventajas que presentaba México era su cercanía con el mercado más grande del mundo. Sin embargo, lo anterior no quiere decir que los bajos salarios pagados en la maquila no sean un factor de atracción importante para las inversiones asiáticas. De hecho, gran parte de las estrategias competitivas de las firmas niponas fundamentadas en la reducción de costos, se ha logrado a través de

<sup>10</sup> Citada por Aguilar, *op cit.*, p. 57.

la combinación de tecnología automatizada y mano de obra barata, aspectos que han podido conjugar exitosamente con su localización en México. En el caso de la industria de televisiones, por ejemplo, Aguilar (1996) reporta que para 1992 el costo de ensamblar un televisor en Estados Unidos era de noventa y dos dólares, mientras que en México este mismo proceso costaba sólo 15 dólares.<sup>11</sup>

Todo lo anterior indica que son varios los factores que explican la localización de inversión japonesa principalmente en la región de Tijuana. Entre ellos figura su ubicación geográfica en el océano Pacífico, lo que facilita el abastecimiento de insumos vía el Puerto de Long Beach, California; las facilidades y apoyos fiscales que ofrece el gobierno mexicano a la inversión en maquiladoras, así como la infraestructura existente en la zona, el bajo costo de la fuerza de trabajo y el acceso expedito al gran mercado de Estados Unidos.

En cuanto a las repercusiones del Tratado de Libre Comercio (TLC) para la localización de empresas asiáticas en la región, resulta interesante comparar la reticencia que se mostraba a principios de esta década por parte de productores y funcionarios de gobierno japoneses, quienes reiteradamente declaraban que la firma de ese tratado se reflejaría en enormes dificultades para seguir su expansión en México. Ahora, sin embargo, podemos afirmar que las restricciones sobre reglas de origen impuestas por el TLC, lejos de haberse traducido en una merma de las inversiones asiáticas en maquiladoras, se han convertido incluso en un acicate para el traslado hacia esta región de empresas asiáticas de menor tamaño, proveedoras de las grandes corporaciones niponas y coreanas que operan en la región, algunas de las cuales apuestan su sobrevivencia al traslado

<sup>11</sup> En nuestra entrevista al gerente de relaciones industriales de Sony, éste señalaba "el costo de la mano de obra es importante por una razón muy sencilla: los mercados mundiales están empezando a bajar los precios; si usted quiere comprar algo a lo mejor le sale más barato mañana que hoy, entonces eso es lo que buscan las empresas, de alguna manera reducir sus costos de operación, y una forma de reducirlos es empezando por lo más caro que es la mano de obra".

hacia esta zona. Como comenta J. Millman, redactor de *The Wall Street Journal*, "en los últimos dos años, compañías como LG Electronics, Daewoo y Samsung Electronics han tratado de obligar a los proveedores a que se trasladen con ellos a México. De lo contrario se arriesgan a perderlos como clientes". Cita al presidente de una pequeña empresa productora de plástico de propiedad familiar ubicada en Mexicali, B. C., quien menciona que el mercado coreano es tan pequeño, que todos los fabricantes dependen de las exportaciones. Esta empresa, por ejemplo, no tenía otra opción que trasladarse a México "porque según su presidente, en Corea del Sur es cada vez más difícil encontrar gente dispuesta a trabajar por 45 dólares diarios, el salario promedio de ese país, tres veces superior al de Mexicali". Otra empresa que también se trasladó a Mexicali, reporta el mismo costo de producción que en Corea, pero su presidente asegura que los clientes no pagarían los costos de flete y envío del producto desde Asia.<sup>12</sup>

Asimismo, las restricciones impuestas a las importaciones han propiciado la expansión de actividades de ensamble tanto manual como automático para elaborar los componentes requeridos. De hecho, las firmas Sony y Samsung "han emprendido la expansión de sus actividades. Samsung trata de crear una "base estratégica de producción" en Baja California, que comprende la producción de tubos de color, para lo cual tiene un programa de actualización tecnológica en su nueva planta y proyecta iniciar operaciones en otra más.<sup>13</sup>

### Samsung y Daewoo. Dos gigantes coreanos

El grupo Samsung ocupa el lugar número catorce entre las compañías más grandes del mundo. Está conformado por 28 divisiones, que van desde la electrónica hasta maquinaria,

química, finanzas y aseguradoras, entre otras. En la actualidad cuenta con 340 oficinas e instalaciones en 66 países y emplea más de 230 000 personas. Para 1994, alcanzó un nivel de ventas de 63 854 millones de dólares (Gráfica 2) y utilidades por 1 678 millones de dólares (Gráfica 3). En 1995, los ingresos del grupo ascendieron a 83 800 millones de dólares y desde 1980 muestra una tasa de crecimiento promedio anual de 23.7%. La meta de la corporación es figurar entre las *top ten* para el año 2 000.

La historia del grupo Samsung es la historia de un grupo que inició sus operaciones hace sesenta años, a finales de la década de los treinta, como una firma comercial abastecedora de arroz y productos agrícolas a los países vecinos. Posteriormente se orientó al desarrollo de actividades de transformación de lana, incorporando ya moderna tecnología. Es en los años sesenta cuando incursiona en la industrias de punta, incluyendo la electrónica; es también en ese entonces cuando expande sus operaciones hacia Europa y América Latina.

Samsung Electronics, que nace a fines de los sesenta y que hoy por hoy es la división más importante del grupo, será la rama con la cual éste se da a conocer en la frontera norte de México. Esta división de Samsung, logró un nivel de ventas en 1995 de 25 800 millones de dólares, ocupando a 77 386 trabajadores. Ya en los setenta, el grupo basa su estrategia de crecimiento en las exportaciones y en el desarrollo de la industria pesada; en 1970 se convierte en el primer productor mundial de televisores blanco y negro e incursiona en la industria pesada y la petroquímica. Al respecto, es importante destacar cómo la estrategia de este grupo coreano se basó en penetrar aquellos nichos de mercado que el capital japonés iba dejando rezagados. Es decir, cuando toda la tecnología en televisores apuntaba hacia el desplazamiento por los aparatos a color, Samsung se aprovecha del todavía enorme mercado que quedaba para el televisor blanco y negro.

A finales de los setenta el grupo incursiona también en el espacio aéreo y ya para la década de los ochenta emprende el vuelo hacia la industria de alta tecnología, con la producción de semiconductores, telecomunicaciones, computadoras e ingeniería genética. Samsung introdujo la primera cara de video compacta para cintas de 4 mm. a nivel mundial. En la década actual, la estrategia explícita del grupo Samsung se sintetiza

<sup>12</sup> Millman, Joel, "Las empresas asiáticas hallan el paraíso en la frontera de México con Estados Unidos", en *Wall Street Journal*. Nota reproducida por el diario *Reforma*, 6 de septiembre de 1996.

<sup>13</sup> Aguilar, *op. cit.*, p. 55.



en lo que denominan *hacia la diversificación global*. En 1992 desarrollaron el primer chip de 64 DRAM de memoria y al año siguiente, 1993, al celebrar su 55avo. aniversario, anuncian su nueva identidad corporativa, via la adopción de las reformas *new-management*, enfocadas hacia la calidad.

En 1994, Samsung incursiona en el mercado de automóviles comerciales y desarrolla el primer chip de 256 DRAM. En 1995 se establece Samsung Motors, Inc. Por otro lado, surge Samsung Entertainment Group y se realizan varias adquisiciones, entre las que destacan la de Japanese Audio Company Lux, Union Optics de Japón y Rollei Camera. En 1996, la corporación establece una *joint venture* con Bell Helicopters.

La política de *New Management* iniciada en 1993, establece tres estrategias principales para hacer del grupo un actor central hacia el siglo XXI: *Quality Management*, *Globalization* y *Multifaceted Integration*. Las compañías coreanas habían sobrevivido basándose principalmente en la producción a gran escala. Ahora, ante la exigencia de los consumidores internacionales, la calidad se ha convertido en aspecto prioritario. Para competir con los líderes mundiales, Samsung está tomando ventaja de la economía de localización; se considera que avanzar hacia lo global proporcionará la flexibilidad requerida para encontrar los lugares más adecuados que garanticen el aprovisionamiento de materias primas, poder entonces ir hacia cualquier parte y procesar y ensamblar materiales en productos terminados para finalmente comercializarlos hacia cualquier lugar del mundo. La integración multifacética, por otro lado, significa colocar juntas físicamente gente, organizaciones, sistemas e infraestructura, con el objetivo de estimular la eficiencia operacional y lograr un efecto de sinergia. Todo lo anterior, según información que el propio grupo proporciona vía *internet*.

Sin duda, entre la información sobre la historia de este grupo, destaca la gran cantidad de recursos que se han destinado a investigación y desarrollo. Para 1995, Samsung canalizó el 5.2% de su ingreso a estas actividades, empleando 16 900 investigadores, de los cuales 13 410 se ubican en electrónica. La meta establecida para el año 2000 es destinar el 12% de los ingresos a estas tareas y contar para entonces con los servicios de 50 000 investigadores. Ya desde 1987, el Samsung Advanced

Institute of Technology (SAIT) se había establecido como el principal apoyo a la investigación, con la meta específica de conducir al grupo exitosamente hacia el próximo milenio.

Al respecto, es interesante descubrir que Samsung incluye en sus páginas de *internet*, una sección especial para reclutamiento de personal, en la cual invita a los interesados a formar parte del grupo; para ello señalan una serie de requisitos que deben cubrirse para aspirar a los distintos niveles. Por ejemplo, para formar parte de los "estrategas globales" se establece como requisito que los aspirantes posean diversidad de conocimientos y experiencias. Para ello, los candidatos deben contar con grado de doctorado o maestría, con records académicos sobresalientes y ser egresados de instituciones reconocidas. Se especifica que se considera como ventaja tener una formación multidisciplinaria. También es necesaria la experiencia de al menos dos años en trabajo práctico ya sea en la industria, negocios o investigación científica. Además de algunos otros requisitos, también se especifica que los candidatos deben ser dinámicos y tener disposición de adaptarse a un nuevo ambiente de negocios y una nueva cultura, amén de mostrar capacidad de liderazgo y potencialidad para enfrentar desafíos de diversa índole.

Otro de los conglomerados coreanos más importantes, Daewoo Electronics, es un grupo muy joven, fundado en 1971 y que aunque no tiene la diversidad de productos de Samsung, también registra ritmos de expansión importantes; en los últimos diez años, su crecimiento promedio anual ha sido de alrededor de 29%. Daewoo produce varios tipos de electrónicos para consumo doméstico, como televisiones a color, videocassetas, caras de video, lavadoras, refrigeradores, hornos de microondas, aspiradoras y productos de audio.

La meta de este corporativo es participar con el 10% del mercado en sus áreas de negocios más importantes, lo que consideran que sólo puede lograrse a través de una "agresiva globalización".<sup>14</sup> En 1994 establecieron como meta, y la cum-

<sup>14</sup> Los datos sobre Daewoo Electronics, fueron tomados de su "Home Page" en Internet.

plieron, localizar 11 plantas fabricantes de lavadoras, para consolidar la integración a gran escala de sus complejos de electrónicos de consumo; esto, como parte de la estrategia *World Washer Eleven*. A través de estas operaciones, Daewoo creó bases regionales en Francia, Vietnam, Polonia y México, para completar la red existente hasta ese año.

Entre los planes del grupo se menciona que su "red global" tenderá puentes en ultramar, tanto en términos de información y diseminación de tecnología, como en eficiencia de operación, innovaciones y tecnologías de producción, aspectos que constituirán el soporte de los planes de producción y de las estrategias de mercado. Su meta última es consolidar la reputación de Daewoo globalmente y cultivar una identidad exclusiva para esta firma en las mentes de los consumidores. Se han propuesto firmemente llegar a ser conocidos en todo el mundo por su nueva filosofía denominada *tankism*, desarrollada en 1993 y que representa la determinación de elaborar productos que, al igual que un tanque de guerra, sean durables, fáciles de usar, libres de problemas, confiables, y perfectos en calidad, así como con precios competitivos. Con ello se garantizará, según este corporativo, el apoyo y la lealtad de los consumidores de todo el mundo.

En cuanto a la expansión hacia nuevos productos, planean que en los próximos diez años fortalecerán su posición en los negocios de hardware, dando mayor impulso a una área de alto potencial como es la producción de software. En el área de "visual media" se ha proyectado una inversión de 2 000 millones de dólares en los próximos diez años. Las anteriores estrategias se señalan sólo como una parte de un plan mucho más amplio que busca convertir al grupo en uno de los diez primeros del mundo en "servicios de información visual integrada".

El renglón de inversión en investigación y desarrollo también es considerado como clave para el conglomerado Daewoo. De hecho, cuenta con un centro de Investigación y Desarrollo, en el cual se han ideado numerosos productos como la primera máquina lavadora *air power* en el mundo, su televisión a color *impact plus*, una aspiradora compacta con el menor nivel de ruido posible, etcétera.

Daewoo Electronics, ha localizado plantas en Francia, Estados Unidos, España, Alemania, Inglaterra, Canadá, Irlanda,

México, Chile, Argentina, Panamá, Vietnam, China, Rusia, Uzbekistán, Kazajastán, Polonia, República Checa, Hungría y otros países.

### La presencia de la inversión coreana en la frontera norte

Como hemos anotado, son tres las ventajas principales que la inversión asiática encuentra en el norte de México: su cercanía al mercado de Estados Unidos; una mano de obra abundante, barata y joven (entre 18 a 20 años en promedio, contra 33 años del trabajador estadounidense), y la posibilidad de circunvencción de las importaciones mediante el traslado de proveedores a México.

El asunto de la proximidad física entre proveedores y productores adquiere cada vez mayor relevancia dentro de las nuevas estrategias globales de las firmas. Como plantea Porter (1991) es importante la proximidad física entre ambos, así como entre la empresa y el mercado de consumo, pues ello permite a ésta adaptarse rápidamente a los requerimientos de la demanda en tiempos, calidad y patrones de consumo. Propone que la concentración de competidores, clientes y proveedores propicia la especialización y que la influencia de la concentración geográfica en la mejora e innovación, vuelve más los flujos de información y el ritmo de propagación de las innovaciones. Al respecto, resulta interesante la estrategia de *integración multifacética* que hacia el próximo milenio ha emprendido el grupo Samsung y que consiste en localizar cercanamente a las organizaciones, la gente, los sistemas y la infraestructura, para mejorar en eficiencia y lograr un efecto de sinergia.

En el caso de México, las ciudades de Tijuana y Mexicali en Baja California, San Luis Río Colorado en Sonora y Cd. Juárez en Chihuahua, así como algunos puntos del interior de la república, se han convertido en espacios preferidos por el capital coreano. Al menos cuatro de los grupos coreanos más fuertes: L.G. Electronics, Samsung, Goldstar y Daewoo tienen ya plantas maquiladoras en México y con estas inversiones empiezan a llegar también algunas de proveedores de sus insumos.

La localización de Samsung, que es hasta ahora el inversionista coreano más importante en México, tiene que ver con la cercanía de Tijuana al mercado estadounidense y al puerto de Long Beach, California, punto de enlace al puerto de Pusan en Corea del Sur. Asimismo, responde a una estrategia más amplia de convertir al grupo en el más fuerte competidor dentro del mercado estadounidense y constituirse en la quinta compañía del mundo en equipo electrónico.<sup>15</sup>

Para ello han iniciado la construcción de un gran complejo industrial en Tijuana, llamado *Samsung Tijuana Park*, una de cuyas partes ya se encuentra en operación y representó una inversión del orden de los 200 millones de dólares. Sin embargo, planes a más largo plazo, contemplan inversiones por un total de 800 millones de dólares con una meta de producción anual, para el fin del milenio, de 4.5 millones de televisores, 1.5 millones de hornos de microondas, ocho millones de cinescopios a color y cinco millones de sintonizadores.<sup>16</sup> Se trata de un complejo integrado cuyo objetivo es ser autosuficiente en el desarrollo de televisiones y otros productos de consumo, para de esta manera estar en mejor posición de servir a los consumidores estadounidenses, según declaraciones de So Heen Kun, gerente del grupo. Dicho complejo forma parte de la estrategia de integración multifacética e internacionalización que la Samsung ha proyectado para el siglo XXI.

Dentro de los planes de la corporación se contempla la instalación en Tijuana de tres de las subdivisiones con que cuenta la división Samsung Electronics: *Samsung Display Device*, una división que producir tubos de imagen a color para ser incorporados en televisiones y monitores; *Samsung Corning*, que planea producir vidrio para los tubos de imagen; y *Samsung Electro Mechanics* que manufacturará televisores y video grabadoras. Para 1996, Samsung proyecta producir monitores, hornos de microondas y lavadoras.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> *El Financiero*, 1 de abril de 1996.

<sup>16</sup> "Samsung, sin promesas para México", en Revista *Expansión*, 17 de julio de 1996.

<sup>17</sup> Piturro, Marlene (1995), "The Asian Tigers are setting up shop in Mexico as a low-wage backdoor to the U.S. and Canada", en *México Business Publishing Group* (Internet).

En cuanto a la firma Daewoo, que inició operaciones en San Luis Río Colorado en 1991, "la cercanía de Sonora con Estados Unidos, la estabilidad en el empleo y el relativo mejor nivel de educación de la población sonorenses han sido elementos muy importantes para definir la localización en esta zona".<sup>18</sup> Con una inversión inicial de 31.9 millones de dólares, esta corporación inició operaciones produciendo televisiones a color. En una segunda etapa, ya en operación, está produciendo videocassetes. Como inversión complementaria, la misma firma anunció el año pasado la apertura de una nueva planta en Querétaro para fabricar refrigeradores y lavadoras para el mercado mexicano.

En Mexicali, una de las divisiones del grupo, que mantiene una asociación con la firma Orion (Daewoo-Orion), está construyendo una planta para producir cinescopios, con una inversión de alrededor de 260 millones de dólares.<sup>19</sup> Otro de los proyectos que la firma tiene contemplados en el mediano plazo, es el ensamble de automóviles para su venta en el mercado mexicano.

Sin embargo, no todos los proyectos de inversión coreana están ligados al ensamble o manufactura de productos eléctricos y electrónicos. El procesamiento de productos marinos y la industria textil son otras ramas en las cuales también han incursionado; un número importante de empresas inició ya la exploración de las costas del pacífico mexicanas, con miras a hacer negocios con productos marinos. Hitai International ha instalado una planta procesadora de calamar y camarón en el Puerto de Mazatlán, Sinaloa y dentro de este mismo giro, Komex instaló hace dos años una planta en el puerto de Guaymas, Sonora.

## Conclusión

La localización de compañías asiáticas en México responde, como hemos visto, a varios factores. Estas empresas están

<sup>18</sup> Robles, Jesús, "El grupo Daewoo en Sonora" en Revista *Sonora 2000*, 1992, p. 4.

<sup>19</sup> Información aparecida en *El Financiero*, 2 de septiembre de 1996.

adaptando exitosamente sus estrategias corporativas de expansión, a las nuevas condiciones impuestas por el Tratado de Libre Comercio.

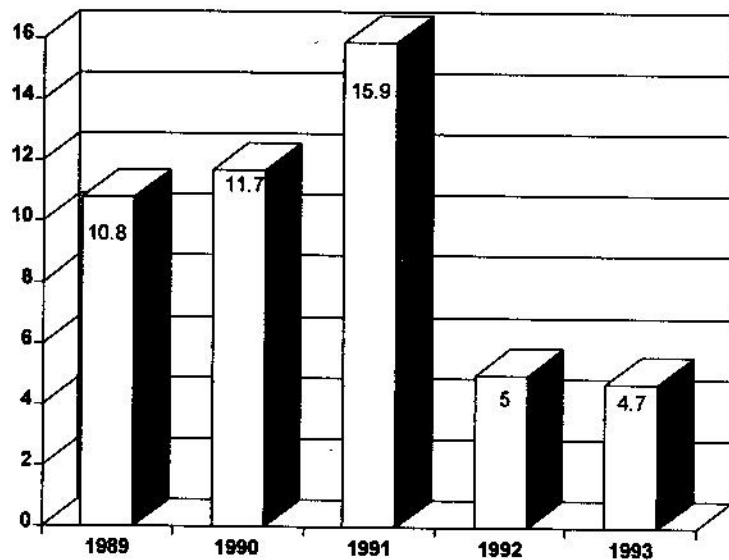
Contrario a lo que se esperaba, acerca de que las exigencias en materia de reglas de origen se podrían traducir en una disminución de la inversión asiática en maquiladoras, lo que incluso está sucediendo es que para cumplir con los topes de importaciones que contempla el tratado, las grandes corporaciones tanto japonesas como coreanas con presencia en la región, están trasladando a la misma pequeñas y medianas empresas asiáticas proveedoras de componentes. Con ello, avanzan al mismo tiempo en su estrategia de integración multifacética, colocando físicamente juntas las organizaciones, personal, sistemas e infraestructura, para lograr la sinergia requerida para obtener mayores estándares de eficiencia y calidad.

En el caso del desempeño exitoso de los conglomerados coreanos, que llama particularmente la atención por tratarse éste de un país clasificado entre los de "industrialización reciente", ello no se entendería sin revisar la historia del desarrollo de Corea, donde encontramos que la participación activa del Estado ha sido fundamental para la obtención de los resultados alcanzados, lo que de paso confirma que es un mito atribuir el logro de importantes ritmos de crecimiento de algunas economías asiáticas, a la libre actuación de las fuerzas del mercado.

## Bibliografía

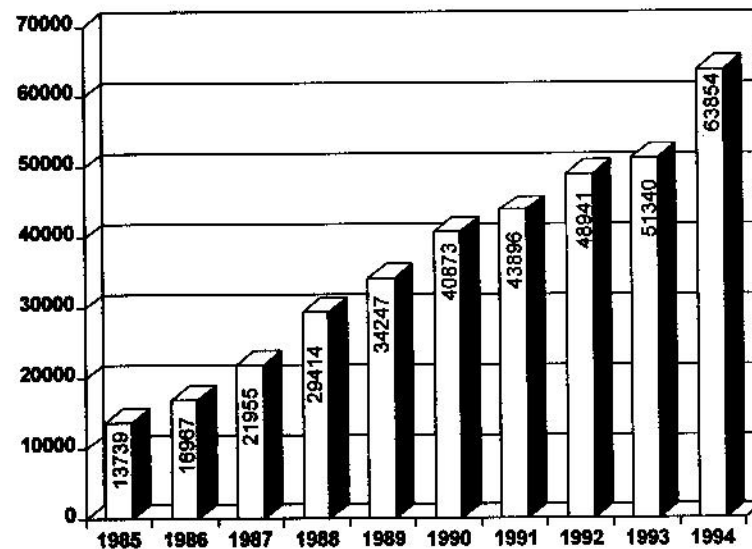
- Aguilar, Ismael. *Competitividad, flexibilidad y rotación de personal en la industria maquiladora del televisor en Tijuana*, Tesis de Maestría, Baja California, México, El Colegio de la Frontera Norte, 1996.
- Bekerman, Martha y Pablo Sirlin. "La estrategia exportadora de Corea del Sur", en *Comercio Exterior*, Vol. 46, núm. 6, México, junio de 1996.
- Jenkins, Rhys. "La experiencia de Corea del Sur y Taiwan, ¿ejemplo para América Latina?" en *Comercio Exterior*, Vol. 42, núm. 12, México, diciembre de 1992.
- Koido, Akihiro. *Between two Forces of Restructuring: U.S.-Japanese Competition and the Transformation of Mexico's Maquiladora Industry*, Tesis Doctoral, Baltimore, Maryland. Estados Unidos, John Hopkins University, 1992.
- Piturro, Marlene (1995). "The Asian Tigers are setting up shop in Mexico as a low-wage backdoor to the U.S. and Canada", en *Mexico Business Publishing Group* (Internet).
- Porter, Michael. *Las ventajas competitivas de las naciones*, Buenos Aires, Bergara Editores, 1991.
- Robles, Jesús. "El grupo Daewoo en Sonora" en *Revista Sonora 2000*, 1992 p. 4.
- Romero Castilla, Alfredo "La transformación histórica de Corea", en *Revista Estudios de Asia y África*, Vol. XXX, núm. 3, El Colegio de México, México, 1995.
- Taddei, Cristina y Jesús Robles. "La inversión japonesa en el norte de México", *Cuaderno de Trabajo*, núm. 5, Dirección de Desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, Hermosillo, México, 1992.
- Taddei, Cristina. "Las maquiladoras japonesas: ¿Modelo de las Maquiladoras Posfordistas? Un análisis empírico", en *Revista Estudios Sociales*, Vol. III, núm. 6, CIAD, Uni-Son, Col-Son., julio-diciembre de 1992.

**GRÁFICA 1**  
Crecimiento del Producto Interno Bruto Coreano 1989-1993  
(Porcentajes)



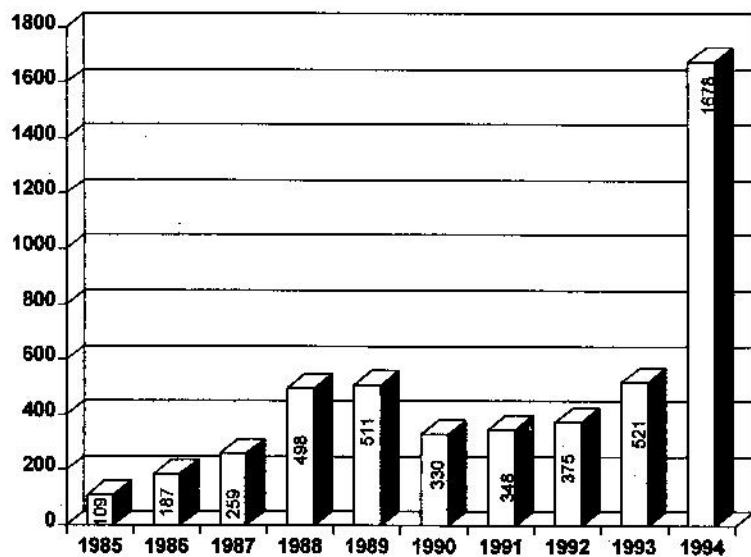
FUENTE: Gobierno de Corea (Internet).

**GRÁFICA 2**  
Ventas del grupo Samsung 1985-1994  
(cifras en millones de dólares)



FUENTE: Tomado de la revista *Expansión*, julio de 1996.

GRÁFICA 3  
Utilidades del grupo Samsung 1985-1994  
(cifras en millones de dólares)



FUENTE: Tomado de la revista *Expansión*, julio de 1996.