

# Las multinacionales asiáticas en España

Yi-Ju Wang\* y Ramón Santacana\*\*

## 1. Introducción

Las empresas multinacionales han aumentado en importancia su papel en el escenario de la economía global, además, es un tema de investigación muy importante en el campo de la economía internacional durante las últimas décadas. En lo referente al desarrollo de las multinacionales asiáticas, las japonesas siempre han ido por delante, pero las empresas de los nuevos países industrializados asiáticos (NICS), están desempeñando un papel cada vez más destacado. Para las multinacionales asiáticas, sus actividades económicas en la UE se han incrementado desde la década de los años ochenta. El ingreso de España en la UE ha atraído inversiones asiáticas.

El presente trabajo se divide en cuatro partes. La primera parte analiza la dinámica de la inversión asiática en el mundo. En la segunda parte, se presenta las características de las multinacionales asiáticas en España y las causas que han determinado su localización. La tercera parte estudia de las estrategias de dichas multinacionales. Finalmente serán ejemplos de casos concretos. Los métodos principales que aplicamos son el análisis de las estadísticas disponibles, el análisis histórico y el estudio de casos.

---

\* Profesora asociada de Overseas Chinese Institute of Technology en Taiwán.

\*\* Profesor asociado de Providence University en Taiwán.

## 2. La dinámica de la inversión asiática en el mundo

Asia oriental<sup>1</sup> es la región de mayor crecimiento económico del mundo desde los años setenta hasta los años noventa con tasas de crecimiento que han fluctuado entre el 5 y el 8% anual. Sin embargo, los países de Asia oriental son mucho menos significativos como inversores directos exteriores que como exportadores. La participación de los países en desarrollo en el total de las inversiones exteriores sólo fue del 10-12% en la misma época. Pero dentro de este grupo, los países que más han invertido en el exterior son los de Asia oriental (Cuadro 1). Los países asiáticos en desarrollo han surgido como inversores internacionales dinámicos, creciendo su participación desde 2% de los flujos mundiales de la inversión directa exterior durante la primera mitad de los años 1980 (Fujita, Mallampally y Sauvant, 1997: 91) hasta el 9% durante la primera mitad de los años 1990, aunque se ha reducido en los últimos años.

**Cuadro 1 Distribución de los flujos emitidos de inversión exterior en el mundo, 1990-2001**

Unidad: %

Región	1990/1994	1995/1999	2000	2001
<b>Países desarrollados</b>	87,8	89,1	92,2	93,5
UE	46,8	57,4	70,2	58,8
<b>Japón</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>2,3</b>	<b>6,1</b>
EE.UU.	22,1	19,6	12	18,4
<b>Países en desarrollo</b>	12,1	10,6	7,6	5,9
África	0,8	0,4	0,1	-0,4
<b>Latino América</b>	2	3	1,6	1,2
<b>Asia</b>	9,3	7,1	5,9	5,1
Asia del Oeste	-	0,1	0,1	0,2
Asia Central	-	-	-	-
<b>Asia del Sur, Este y Sureste</b>	<b>9,2</b>	<b>7</b>	<b>5,8</b>	<b>4,9</b>

<sup>1</sup> Con el término Asia oriental nos referimos a los países del Noreste (Japón, Corea del sur, China continental, Hong Kong y Taiwán), y los países de ASEAN.

<b>Europa Central y Oriental</b>	0,1	0,4	0,3	0,6
<b>Mundo</b>	100	100	100	100

Fuente: UNCTAD (2002), pág.265.

Según la UNCTAD (2002), muchas de las economías en desarrollo de Asia se han vuelto inversores en el extranjero. Es el caso de China. En 1990 la IED desde China al exterior fue de sólo 2.000 millones de dólares, en 2001 los chinos invirtieron en el exterior 28.000 millones de dólares..

### **3. Características de las multinacionales asiáticas en España**

#### **3.1. Evolución del comercio entre Asia y España**

A continuación vamos a presentar brevemente las tendencias de intercambios comerciales entre España y varios países asiáticos. La mayoría de estos países se caracterizan por un fuerte grado de orientación exterior. Los datos de su comercio exterior con España pueden servir como un indicativo del nivel de actividad entre ambas zonas.

##### **3.1.1. Evolución de las exportaciones españolas en Asia**

Las exportaciones españolas a los países de extremo oriente en el periodo comprendido entre 1995 y 2003 no ha experimentado grandes cambios (Cuadro 2). Mientras el total de las exportaciones españolas pasó de 69.962 millones de euros a 137.815 millones de euros (un aumento del 97%), sin embargo las exportaciones con destino a esos países pasaron de 3.826 millones de euros a 4.496 millones de euros (aumento inferior al 18%). En general como podemos apreciar en el gráfico 1, las exportaciones a la mayoría de países han permanecido estancadas, siendo China el país que ha absorbido la mayor parte del crecimiento. En ese sentido China ha desbancado a Japón como primer receptor de productos españoles, llegando a recibir un cuarto del

total. En general las exportaciones a la zona están concentradas en China y Japón, que absorben cerca de la mitad del total.

**Cuadro 2 Distribución geográfica de las exportaciones españolas en Asia, 1995-2003**

Unidad: millones de Euros

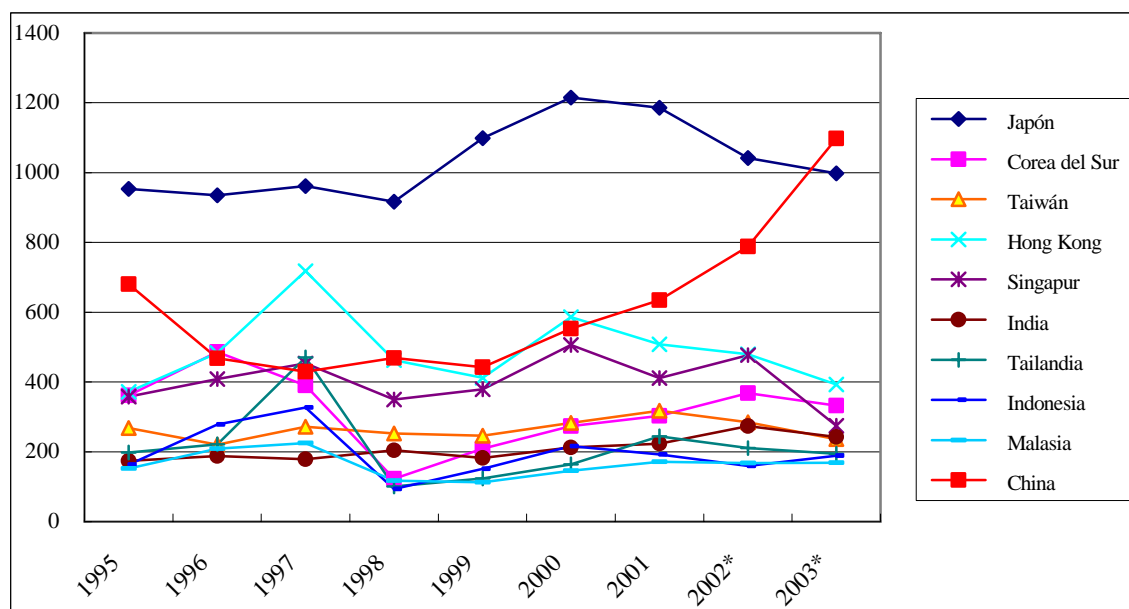
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*	2003*
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	69.962	78.212	93.419	99.849	104.789	124.177	129.771	130.814	137.815
<b>ASIA MERIDIONAL Y ORIENTAL</b>	3.826	4.138	4.688	3.320	3.603	4.465	4.536	4.627	4.496
<b>Japón</b>	953	935	961	917	1099	1215	1186	1042	998
<b>Corea del Sur</b>	362	486	390	123	209	274	303	368	333
<b>Taiwán</b>	268	221	272	253	246	283	317	285	236
<b>Hong Kong</b>	372	483	718	462	412	586	508	480	393
<b>Singapur</b>	358	408	453	350	379	506	411	477	275
<b>India</b>	174	188	179	204	182	212	224	274	243
<b>Tailandia</b>	198	222	471	101	124	164	245	211	194
<b>Indonesia</b>	163	278	327	93	151	216	192	159	189
<b>Malasia</b>	152	209	225	117	113	146	172	168	168
<b>Filipinas</b>	52	95	103	111	112	117	127	129	131
<b>China</b>	680	468	429	469	442	553	634	788	1.098

Nota: \* Datos provisionales

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, con datos de Aduanas.

**Gráfico 1 Evolución de las exportaciones españolas en Asia, 1995-2003**

Unidad: millones de Euros



Fuente: Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, con datos de Aduanas y elaboración propia.

### 3.1.2. Evolución de las importaciones españolas desde Asia

Las importaciones españolas de Asia oriental siempre se han situado en un volumen muy superior a las exportaciones y han experimentado un rápido crecimiento, como vemos al comparar el cuadro 2 con el cuadro 3. Además, en el periodo comprendido entre 1995 y 2003 dichas importaciones han sufrido un crecimiento del 47% pasando de 8.289 millones de euros a 20.501 millones de euros (Cuadro 3). Las importaciones han venido lideradas por Japón con tercio del total de la zona, aunque a partir del año 2000 China ha tomado la delantera con gran ímpetu. Las importaciones provenientes de ambos países representan más de la mitad del total de la zona (Gráfico 2), por lo que podemos afirmar que al igual que las exportaciones se hallan concentradas en ambos países.

**Cuadro 3 Distribución geográfica de las importaciones españolas desde Asia, 1995-2003**

Unidad: millones de Euros

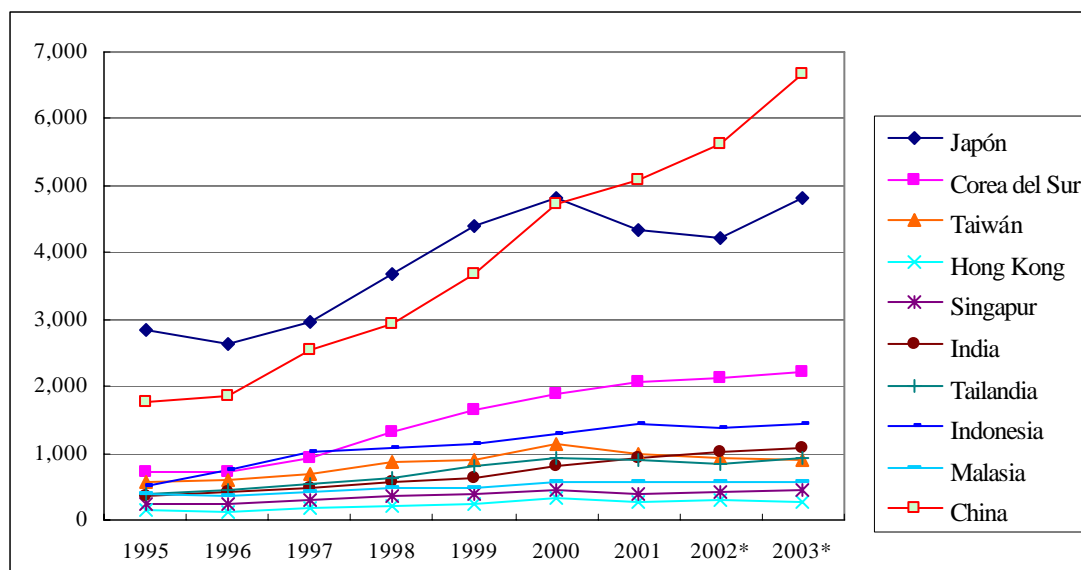
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*	2003*
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	87.142	94.179	109.469	122.856	139.094	169.468	173.210	172.789	184.095
<b>ASIA MERIDIONAL Y ORIENTAL</b>	8.289	8.547	10.614	12.765	15.008	17.877	17.899	18.448	20.501
<b>Japón</b>	2.846	2.621	2.958	3.690	4.400	4.831	4.345	4.231	4.814
<b>Corea del Sur</b>	731	729	930	1.308	1.654	1.897	2.059	2.132	2.212
<b>Taiwán</b>	561	584	675	879	900	1.138	992	931	889
<b>Hong Kong</b>	150	126	173	197	240	329	282	289	281
<b>Singapur</b>	233	244	312	346	384	435	384	421	455
<b>India</b>	361	423	490	556	625	797	923	1.013	1.085
<b>Tailandia</b>	400	460	540	636	803	915	885	823	920
<b>Indonesia</b>	517	754	1.025	1.086	1.132	1.295	1.425	1.378	1.428
<b>Malasia</b>	396	372	419	483	471	555	563	572	568
<b>Filipinas</b>	82	95	108	115	134	171	127	125	167
<b>China</b>	1.757	1.841	2.529	2.938	3.686	4.713	5.079	5.611	6.682

Nota: \* Datos provisionales

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, con datos de Aduanas.

**Gráfico 2 Evolución de las importaciones españolas desde Asia, 1995-2003**

Unidad: millones de Euros



Fuente: Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, con datos de Aduanas y elaboración propia.

En vista de estos datos podemos afirmar que el comercio entre España y los países del este asiático presenta graves desequilibrios que en el periodo 1995-2003 no ha hecho más que agravarse.

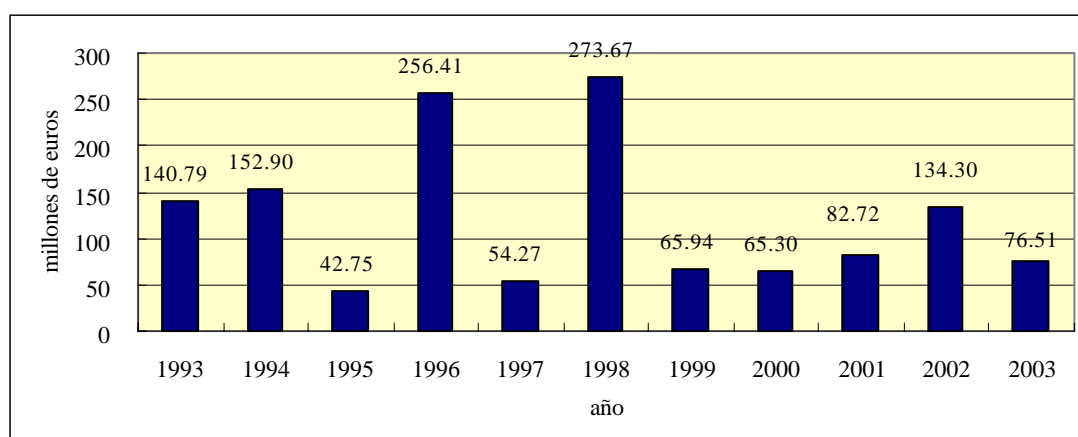
### 3.2. Evolución de las inversiones directas

La inversión asiática en España es muy escasa: entre 1993-2003 ascendió a una media anual de apenas 122,32 millones de euros (0,78% de la inversión directa extranjera en España). Los principales países asiáticos inversores en España fueron Japón y Corea del Sur. Destaca la importancia de la inversión de Malasia y la muy escasa cifra de otros grandes inversores de la región, como Taiwán, Hong Kong y Singapur (Bustelo, 2001: 2).

La principal característica que presentan la evolución de dichas inversiones (gráfico 3) es su gran volatilidad, mostrando como los volúmenes se sitúan entre los 50 y 150 millones de euros por año, con repuntes en 1996 y 1998. Los factores

coyunturales parecen cobrar una gran importancia por lo que se acusa una debilidad de factores estructurales. Si observamos desagregadamente la evolución de las inversiones japonesas y el resto de países (gráfico 4) vemos como las inversiones más volátiles son las provenientes de Japón las cuales, por otra parte acusan tendencias diversas con respecto al resto de países. Dicha diversidad parece indicar que en las inversiones asiáticas en España influyen fuertemente factores internos de los países de origen.

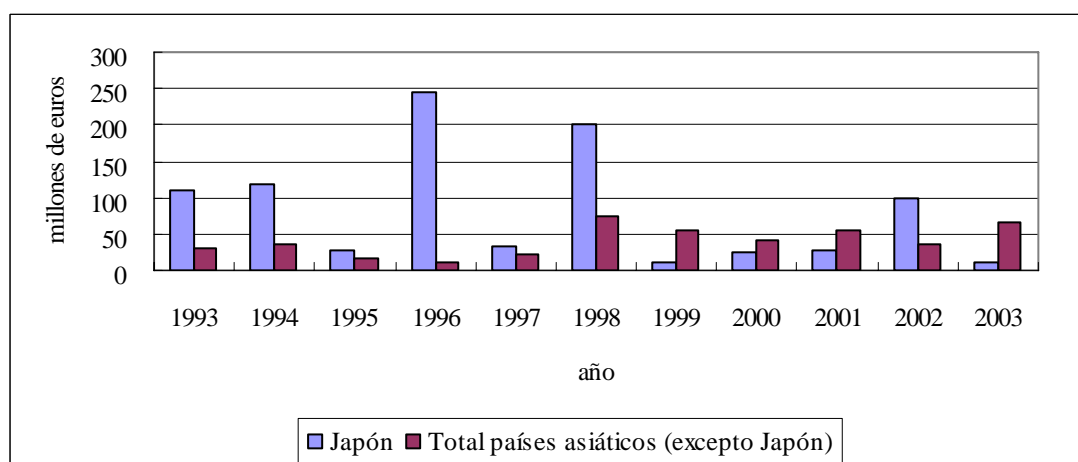
**Gráfico 3 Evolución de las inversiones asiáticas en España, 1993-2003**



Nota: Las cifras son de total los países asiáticos (incluido Japón).

Fuente: Elaboración propia con el registro de inversiones exteriores, Secretaría General de Comercio Exterior

**Gráfico 4 Evolución de las inversiones asiáticas en España, 1993-2003**



Fuente: Elaboración propia con el registro de inversiones exteriores, Secretaría General de Comercio Exterior



### **3.3. Las razones de localización en España**

Tanto en el caso de las multinacionales japonesas como en el de las coreanas y taiwanesas hay razones de carácter interno que justifican la localización de sus inversiones en España. Así, por ejemplo, el aumento de su cuota de mercado, la mejora de sus capacidades tecnológicas, la proximidad a sus clientes, la diversificación de los riesgos de la empresa matriz, la obtención de una experiencia global en producción, gestión y marketing, etc. Además de los motivos anteriores, no cabe duda de que España tiene algunos atractivos para las multinacionales asiáticas, tal como los siguientes:

#### **1. Plataforma para negocios con la UE y América Latina**

La mejora del clima de las inversiones españolas a partir de su ingreso en la UE y la necesidad de adaptación al mercado único europeo han intensificado las inversiones asiáticas hacia España. Como España es un país miembro de la UE, si las empresas asiáticas que tengan presencia allí tendrán más oportunidades de ganar la cuota del mercado europeo. Otro factor principal de las inversiones directas asiáticas en la UE es aliviar los obstáculos proteccionistas en el mercado europeo. Debido a que la UE aplica algunos reglamentos a los países terceros, tales como el relativo a las sanciones antidumping, a la producción original y a las altas tarifas aduaneras, las multinacionales asiáticas se van obligadas a invertir directamente en la UE.

Por otra parte, España existe una relación muy sólida con el área latinoamericana. La presencia cultural española y las inversiones españolas tienen mucha entidad en América Latina. Por lo tanto, son posibles empresas conjuntas hispano-asiáticas para invertir en América Latina y, en particular, su participación en los procesos de privatización y de fusiones y adquisiciones (Bustelo, 2002). Es decir, las empresas españolas pueden ser como puentes para las inversiones asiáticas en América Latina.

## **2. Relaciones comerciales**

Muchas multinacionales asiáticas tienen relaciones comerciales con empresas españolas. Cuando ambas partes aumentan sus negocios, crece el nivel de dependencia mutua. Por lo tanto, las empresas asiáticas tienen una necesidad creciente de aumentar su presencia en España para acercarse a sus clientes, ofreciendo productos y servicios de venta que satisfagan las necesidades y también mejoren el valor de los productos, y para estrechar las relaciones con ellos.

## **3. Mejor ubicación que el Este de Europa**

La situación geográfica de España ofrece una ventaja competitiva para ciertas actividades, como por ejemplo la logística internacional. Si bien se puede afirmar que para otro tipo de actividades económicas la posición geográfica de España tiene un carácter plenamente periférico, sin embargo en el plano de la logística internacional posee conexiones geográficas mucho más amplias (América Latina y Norte de África), pudiendo afirmarse que en cierta manera el traslado del centro de rotación de la UE más hacia el este, favorece en cierta manera esa posición estratégica de España con respecto a los flujos comerciales externos de ese importante bloque económico (López, 2005).

## **4. Coste relativo de la mano de obra**

La ventaja comparativa de España con respecto al norte de Europa en el terreno del coste relativo de la mano de obra es un elemento de atracción de la inversión extranjera. En el marco de la UE la economía española ha tenido cierta ventaja comparativa en el terreno de los costes salariales absolutos en los momentos de inicio de las inversiones asiáticas hacia España. Sin embargo, tal ventaja será de menor entidad con el transcurrir del tiempo por el ingreso de los países de Europa central y oriental.

## **5. Capacidad tecnológica y tejido industrial**

Una oferta amplia de mano de obra cualificada y un tejido industrial razonablemente diversificado y desarrollado constituyen puntos fuertes destacados que ofrecer a la instalación de las multinacionales asiáticas. En las operaciones complejas que no son tan sensibles al coste laboral, Europa es más barata que otros sitios, a causa del alto nivel técnico y de experiencia de la mano de obra, además por la cantidad de personal especializado y de distribuidores disponibles (UNCTAD, 1996: 66). El tejido industrial en España con menor componente “tecnológico” que en el Norte europeo puede ofrecer paradójicamente mejores oportunidades para empresas asiáticas (en sectores como materiales de construcción, textil/confección, piel/calzado, mobiliario, iluminación y material eléctrico, etc.) (Soler,2004).

#### **6. Tamaño de mercado y diferenciación**

El propio tamaño del mercado español, con casi cuarenta millones de consumidores y un potencial importante de crecimiento en su demanda de bienes de consumo y servicios, ha constituido y constituye en sí mismo con factor de atracción notable para la inversión directa extranjera(Ruesga y Tokado, 1996:108). Por otro lado, a las empresas asiáticas carecen de conocimientos de la cultura española y la experiencia empresarial de España. Localizándose, pueden familiares con los métodos directivos diversos y la cultura empresarial españoles desde las empresas españolas.

### **4. Las estrategias de las multinacionales asiáticas**

En el presente apartado vamos a presentar las estrategias que las multinacionales asiáticas utilizan en sus inversiones en la UE en general y en España en particular. Para ello nos fijaremos primero en la estructura sectorial de las inversiones, el tamaño de éstas así como su duración. En segundo lugar atenderemos a la forma de establecimiento, a continuación a sus estrategias de marketing y finalmente a sus

estrategias de empleo y tecnológicas. Dada las diferentes características de las multinacionales según sus países de origen, las generalizaciones son harto peligrosas por lo que vamos a hacer distinciones por países en los puntos mencionados.

## **4.1. Tipos de empresas**

### **4.1.1. Estructura sectorial**

Japón: Se concentra en los sectores de electrónica, textil, transporte, maquinaria y química. Entre las empresas japonesas radicadas en España destacan: Sony, Matsushita Electric Industrial, Pioneer Electronic, Sanyo, Sharp, Hitachi, Nissan Motor, Yamaha Motor, Honda Motor, Suzuki Motor, Cannon, Bridgestone, Ube Industries, Kao, Fujitsu, Nippon Denso y Asahi Glass. Las empresas emblemáticas en el sector electrónico como, Sony, Sanyo, Panasonic, Pioneer, Seido, Sharp, Canon, algunas de las cuales ya se habían establecido con anterioridad, decidieron instalarse o ampliar y potenciar sus inversiones. También empresas del sector del automóvil como Kubota en 1987, Suzuki en 1985 y 1986, Honda en 1986, Bridgeston en 1988 y NHK en 1992 (Ruesga y Tokado, 1996: 104).

Corea: La inversión coreana ha comenzado a orientar sus iniciativas hacia sectores industriales más sofisticados, como la industria electrónica, de electrodomésticos y automotriz. Alrededor de tres cuartas partes las actividades de empresas coreanas en Europa corresponden a productos eléctricos y electrónicos (UNCTAD, 1997: 42). Destacan los sectores de montaje de máquinas, equipos de vídeo y accesorios, CTVs, componentes informáticos, aparatos domésticos y vehículos de motor. Las inversiones coreanas en España se centran fundamentalmente en el sector de la electrónica. En general la inversión coreana en España ha centrado, de un lado, en la instalación de plantas de fabricación de productos de electrónica de consumo y, de otro, en la apertura

de oficinas de representación y en la creación de redes de distribución a lo largo y ancho de toda España. Por empresas cabría destacar las inversiones de Samsung y Daewoo Electronics en Cataluña y el País Vasco respectivamente y la empresa Won Joon Industrial Co. en Cantabria. (La Oficina Económica y Comercial de España en Seul, Guía para Corea del Sur) Además, LG, Hyundai, SK Global, Lotte Trading, Kolon, Hyosung, Ssang Yong y Hanwha también son las principales empresas de trading en España.

Taiwán: Más de la mitad de la inversión directa taiwanesa en la UE está dirigida a la industria manufacturera particularmente los sectores de electrónica, aparatos eléctricos y equipos de transporte, aunque también se pueden encontrar algunas empresas en la industria textil, maquinaria, productos químicos, productos plásticos y metálicos, productos de caucho e instrumentos de precisión. La inversión directa de las grandes empresas se ha dirigido fundamentalmente hacia la industria química y los equipos eléctricos.

Hong Kong y Singapur: La mayoría de la inversión directa de Hong Kong y Singapur en la UE se concentra en los sectores de servicios y en la electrónica. La mayoría de la inversión directa de Hong Kong en la UE es en venta al por mayor y al por menor (UNCTAD, 1996: 7).

En síntesis, la inversión de estos países asiáticos en la UE ha tendido a concentrarse, con pocas diferencias, en los mismos sectores.

#### **4.1.2. Tamaño de empresas**

Al hablar de tamaño de las empresas se entiende el tamaño de las inversiones (dimensión de las filiales y posteriores inversiones) aunque también es recomendable estudiar el tamaño de las empresas de origen (matrices)

En ese sentido cabe destacar que el tamaño de las filiales taiwanesas en la UE es

mucho menor que las filiales japonesas y las coreanas. Las filiales taiwanesas en la UE son generalmente de tamaño pequeño y mediano con un capital inferior a 500.000 dólares y con un número de empleados que oscila entre las 2 y las 30 personas. Si nos fijamos en las empresas matrices taiwanesas son pequeñas y medianas. Tanto las matrices como sus filiales tienen un tamaño y un número de empleados relativamente más pequeño que las japonesas y coreanas. Por ejemplo, cada grupo empresarial japonés tiene normalmente unas 33 empresas dependientes con más de 2.800 empleados de promedio; y cada conglomerado coreano tiene unas 11 empresas subordinadas con una media de 1.500 empleados, y mientras que el grupo empresarial taiwanés solamente tiene unas 7 empresas dependientes con algunos cientos de empleados de media<sup>2</sup>. Muchas de las matrices de otros países asiáticos pertenecen a una cadena de empresas articuladas keiretsu en el caso de Japón y los conglomerados chaebols en el caso de Corea. Hong Kong y Singapur también tienen algunos conglomerados grandes, principalmente en las áreas financiera, de servicios e inmobiliarias.

En el ámbito temporal, la dimensión de las inversiones han experimentado un cambio de tendencia. Si nos fijamos en el tipo de empresas japonesas que se establecen en España, podemos ver que en los años ochenta predominaron las grandes compañías mientras que en la primera mitad de los años noventa se introdujeron un gran número de pequeñas y medianas empresas. Aunque la participación de nuevas empresas japonesas en el mercado español está disminuyendo en los últimos años, en contrapartida, destacan las inversiones adicionales que las empresas ya establecidas están acometiendo para aumentar su producción o ubicar sus centros de investigación y desarrollo en este país. Esto demuestra que las inversiones japonesas hacia España se mantienen, pudiendo decirse que hasta se están intensificando.(Martín, 2004)

---

<sup>2</sup> Véase <http://www.infosoc.yzu.edu.tw/network/new/network%20and%20organization/ch12.html>

Japón tiene una extensa red internacional de información que se ha constituido en un elemento clave en la capacitación de sus multinacionales japonesas para alcanzar una posición dominante en la arena de los negocios internacionales (Toledo, 1997). Por medio del establecimiento de grupos filiales verticalmente integrados (Head, Ries y Swenson, 1995; Ford y Strange, 1999, 125). De ese modo comparten información respecto al mercado, al reclutamiento del personal, los distribuidores, etc. (Ford y Strange, 1999: 125).

#### **4.1.3. Edad de las filiales**

Japón: Por lo que se refiere a Japón, sus empresas empezaron a establecer filiales manufactureras en Europa a partir de mediados de los años setenta. Las primeras empresas de importación-exportación japonesas empiezan a llegar a España en la década de los 60. De las grandes empresas japonesas instaladas en España, Sony fue la primera en llegar en 1965 y la primera en abrir una fábrica directamente fue Sanyo, en 1969 (Parellada, 2005). En los años 80 las inversiones japonesas experimentaron un dinámico crecimiento hacia España.

Corea: Corea empezó a invertir directamente en el exterior en 1968. Los fabricantes de productos electrónicos fueron pioneros entre los inversores coreanos en Europa. Las empresas coreanas empezaron sus operaciones productivas en Europa en la década de los ochenta e intentaron establecer sistemas de distribución en este mercado. En 1989, Corea abrió su primer centro de distribución en Europa.

Taiwán: La presencia taiwanesa es aún minoritaria y puntual. Muchas operaciones de las empresas de este país en Europa han sido establecidas recientemente. La mayoría establecieron sus filiales en la UE a partir de fines de los años ochenta siendo las filiales más jóvenes, lo que supone menos experiencia en el mercado europeo, aunque tienen la ventaja de poder aprender de la experiencia de las empresas japonesas

y coreanas.

## **4.2. Forma de establecimiento**

Japón: En algunos estudios se confirma que las fusiones y adquisiciones y las alianzas estratégicas se utilizaron mucho por las empresas manufactureras japonesas durante los años ochenta y noventa (Ford y Strange, 1999: 135; Collis y Noon, 1994). En cuanto a la forma de crear las filiales japonesas en España, según el dato de la Oficina Comercial de Japón en el Extranjero (Japan External Trade Organization; JETRO, 1997), aproximadamente el 39,5% eran empresas nuevas, el 28,9% eran fusiones y adquisiciones y el 31,6% correspondieron participaciones en su capital durante 1980-1995.

Las empresas japonesas empezaron a aparecer las primeras inversiones de capital combinadas con cesiones de licencias y tratados de asistencia técnica a empresas españolas. A partir de ahí, se inicia la participación de las empresas japonesas en el capital de la empresas españolas a las que han cedido las licencias hasta lograr la mayoría o el total de las participaciones. El modelo de implantación de la empresa japonesa termina con la apertura de nuevas fábricas. (Parellada, 2005)

Las empresas japonesas tienen de varios modos de establecimiento, ya que tienen más experiencia de internacionalización que las coreanas o taiwanesas. Según los datos estadísticos de la Embajada de España en Japón (2004), en España se ubican cerca de 200 empresas japonesas, de las cuales 67 tienen centros de producción en España, dedicándose la mayoría a la distribución y comercialización. La inversión japonesa ha servido para crear 25.000 empleos directos en España. Tampoco hay que olvidar que las empresas japonesas suelen invertir en España a través de algún país europeo (principalmente Holanda, pero también Reino Unido, Bélgica, etc).

Taiwán: Al principio, las empresas taiwanesas entraron en el mercado europeo a



través de las exportaciones, que estaban relacionadas con las subcontratas mantenidas con multinacionales famosas. Sin embargo, debido a pérdida de competitividad por la apreciación de su moneda y al aumento de los costes salariales en este país, estas empresas empezaron a vender los productos con sus propias marcas. En realidad, estos cambios fueron progresivos, pasando de las exportaciones al establecimiento de una oficina comercial, y después, estableciendo un centro de producción a medida que han aumentado los negocios en este destino. En los últimos años, algunas empresas se van internacionalizando a través de fusiones y adquisiciones de empresas europeas, alianzas estratégicas y joint-ventures.

Podemos dividir las inversiones taiwanesas en dos grupos atendiendo a su forma de establecimiento: uno estaría integrado por las empresas que crean centros de producción, y el otro lo integrarían las que establecen filiales comerciales, incluyendo oficinas y centros de almacenamiento. Las empresas taiwanesas prefieren establecer filiales comerciales más que centros de producción. Algunas empresas han establecido filiales comerciales en algunos países de la UE y al mismo tiempo venden sus productos en otros países europeos a través de agentes o distribuidores. Estas empresas tienen muy en cuenta los problemas relacionados con las materias primas y la red de producción y no establecen centros de producción en Europa sino en otros países asiáticos. Por otra parte, algunas empresas (Tatung, Hiwin y Giant) establecen las plantas manufactureras para estar más próximas al mercado y los clientes o para obtener tecnología, haciendo las tareas de distribución por sí mismas. Algunas de estas inversiones entran en la UE por medio establecimientos nuevos (filiales), pero también algunas que se producen por adquisición de empresas europeas o creación de alianzas estratégicas con empresas europeas y no europeas. Las empresas taiwanesas prefieren el control mayoritario de sus filiales para reaccionar rápidamente a los cambios del mercado.

Corea: La inversión coreana en la UE predomina la participación accionarial mayoritaria o del 100% de la propiedad. Los modos de establecimiento de las empresas taiwanesas y coreanas parecen no coincidir con la predicción de la teoría de la inversión directa, que presupone que las empresas sin superioridad tecnológica sobre sus competidores locales prefieren la fusión y adquisición o las joint-ventures antes que el establecimiento de filiales nuevas o la propiedad accionarial total.

Hong Kong: En un primer momento, los inversores de Hong Kong prefirieron las adquisiciones, pero recientemente esta forma de inversión ha cambiado a favor de las joint-ventures (UNCTAD, 1996: 34).

Singapur: Singapur es el único de los cinco países asiáticos que ha invertido en Europa más que en EE.UU. La economía de Singapur está dominada por filiales extranjeras (UNCTAD, 1996: 9), de ahí que la clasificación según propiedad de la inversión singapurense es más compleja. Pues bien, las empresas totalmente locales fueron las que establecieron un mayor número de filiales en el extranjero. Pero desde el punto de vista de la cuantía de estas inversiones fueron las empresas totalmente extranjeras las que se convirtieron en los mayores inversores en el exterior (Department of Statistics of Singapore, 1997: 9). La mayor parte de la inversión singapurense en el exterior es inversión indirecta.

### **4.3. Estrategias de marketing**

Dado que Japón se halla en un estadio más maduro en su desarrollo de marketing, en este apartado nos centraremos en las estrategias de los países intermedios como Corea o Taiwán en especial en lo que se refiere a sus estrategias de producto, precios, distribución y promoción.

#### **1. Estrategia de producto**

Muchas empresas asiáticas adoptan al mismo tiempo dos modalidades de

estrategia de producto. Una es fabricar los productos con las marcas de otras empresas (OEM u ODM); otra es producir con su marca propia. Una empresa que se dedique principalmente a la producción de OEM, debe tener una fuerte capacidad de producción y de innovación de producto. Así puede aceptar un gran volumen de pedidos de las multinacionales famosas y exportarlos rápidamente. En los últimos años, la calidad de los productos ha alcanzado mucha fama en el mercado europeo, especialmente por lo que se refiere a la capacidad de producción y técnica. Algunas empresas indican que tienen ventajas competitivas en la calidad y disponen de técnicas específicas porque se dedican a la innovación del producto. Por otro lado, ofrecer los servicios de postventa es una forma de aumentar el valor añadido de productos.

## **2. Estrategia de precio**

La mayoría de las empresas asiáticas en la UE venden sus productos con un precio inferior al de sus competidores locales aunque existen distintas estrategias de precio según los sectores. En el sector de la electrónica, su estrategia de precio es seguir la conducta de las grandes empresas multinacionales, especialmente los competidores coreanos. Muchos productos informáticos y objetos deportivos ya tienen fama bien ganada en el mercado internacional y muchas empresas asiáticas empiezan a dedicarse a los productos con alta calidad y alto valor añadido para mejorar su competitividad.

## **3. Estrategia de distribución**

Inicialmente, la mayoría de las empresas asiáticas fabrican los productos de OEM para las grandes empresas multinacionales. Sin tener marca ni canales de distribución propios. En ese estadio inicial las empresas todavía son muy frágiles en cuanto a fuerza de marketing. Actualmente, muchas empresas ya poseen sus propias marcas. Crean sus filiales comerciales en Europa y adoptan la división internacional de trabajo entre sus matrices y las filiales en la UE, consistente principalmente en que la filial se encarga del marketing, ventas, servicio postventa y recogida de información, mientras que la

matriz atiende la producción, el I+D, el desarrollo de los productos, diseño y la experimentación de los productos.

Los distribuidores y los comerciantes al por mayor o al por menor son el destino de las ventas para las empresas que caminan hacia su propia marca. Generalmente, las filiales se encargan de buscar distribuidores para vender los productos. Tanto los sectores de la electrónica y los electrodomésticos como el sector de las bicicletas operan a través de distribuidores, agencias o comerciantes intermediarios para vender a los consumidores.

Por otra parte, muchas empresas han empezado a reorganizar sus operaciones europeas sobre una base regional más que nacional, intentando crear unas redes de distribución orientadas al conjunto del mercado europeo más que a mercados nacionales individuales (Dicken, 1998: 15). Por lo tanto, muchas multinacionales asiáticas establece sus filiales en España para desarrollar sus operaciones en el sur de Europa o en la península ibérica. Además, estas filiales se sitúan allí donde se les facilita la tramitación de las importaciones y la posterior reexportación de productos.

#### **4. Estrategia de promoción**

Como en la mayoría de las empresas la producción de OEM es la estrategia principal de sus operaciones en Europa, no suelen dedicarse a explotar mercados nuevos ni al marketing propio, sino que se centran en que la producción especializada que hacen para sus clientes les permita a éstos obtener las ventajas competitivas de sus operaciones en el mundo. Estas empresas dependen de las actividades de promoción que realizan las grandes marcas para las que fabrican. Por lo tanto, no adoptan una estrategia de promoción hacia los consumidores sino que asumen la que hacen sus grandes clientes para sus propias marcas.

Las empresas que tienen su propia marca generalmente disponen de una notable habilidad comercial, una suficiente dotación de capital, la capacidad de I+D y la

rapidez en la prestación de los servicios relacionados con las ventas, porque el desarrollo de una marca exige invertir mucho en las actividades de promoción y los servicios anexos para elevar su fama. La estrategia de promoción de las empresas asiáticas es competencia de sus filiales en España. Las actividades de promoción que se utilizan con más frecuencia son la asistencia a las ferias y exposiciones en el país de destino, y la publicidad en revistas profesionales y en prensa. La televisión es un medio de publicidad que no está todavía al alcance de estas empresas debido a sus costes superiores. Algunas empresas grandes también se promocionan apoyando a equipos y concursos profesionales generalmente de carácter deportivo, y hacen publicidad en las grandes vallas publicitarias de las principales ciudades.

#### **4.4. Estrategias tecnológica y de empleo**

##### **4.4.1. Estrategia tecnológica**

Taiwán: La inversión taiwanesa está dominada por pequeñas y medianas empresas. La competitividad de Taiwán radica en su densísima red de pequeñas y medianas empresas. Taiwán tiene uno de los sistemas de apoyo a la tecnología industrial más efectivos del mundo y esto permite a las empresas pequeñas y medianas expandirse al exterior.

Las empresas taiwanesas tienen gran interés en mejorar su producción y los servicios postventa. Su tecnología proviene principalmente de la matriz en Taiwán. La mayoría de las matrices se encargan de las tareas de I+D. Como dichas empresas buscan constantemente mejorar su competitividad frente a otros países, se esfuerzan en lograr un cambio tecnológico continuo. En Europa, algunas empresas taiwanesas valoran mucho la inversión en I+D así como mantener relaciones de cooperación con laboratorios de investigación, porque creen que ésta es una estrategia importante que

asegura su competitividad tecnológica. En realidad, aunque hay una tendencia a que vayan aumentando los recursos que destinan a inversión en I+D en los países de destino, la mayoría todavía establecen su departamento de I+D en Taiwán y sólo nombran a algunos ingenieros de reparación y servicio técnico en Europa.

Japón: Las empresas japonesas tienen unas ventajas fuertes en la tecnología de la fabricación de automóviles, maquinaria y productos electrónicos, y éstas son las industrias en las que la inversión directa japonesa es predominante.

Corea: Los conglomerados coreanos están llevando a cabo grandes esfuerzos de inversión en I+D. Las multinacionales disponen de una base tecnológica fuerte, de productos diferenciados y de una presencia en los mercados desarrollados (UNCTAD, 1996: 92). Sin embargo, tanto las empresas taiwanesas como las coreanas encuentran grandes dificultades para competir con los keiretsus japoneses en el campo tecnológico. Las multinacionales coreanas se parecen a las multinacionales de un país desarrollado, con una fuerte base tecnológica, productos diferenciados y una presencia en los mercados desarrollados, a diferencia de las multinacionales de los países en desarrollo con bajo nivel tecnológico (UNCTAD, 1996: 92). Por lo tanto, las empresas coreas tienen más ventaja a la hora de invertir en Europa que las multinacionales de otros países asiáticos.

#### **4.4.2. Estrategia de personal**

Japón: La gestión de las empresas japonesas en Europa se ha hecho más europea mediante una mayor participación de los nacionales europeos en la gerencia (Portillo, 1994: 1142). Según un estudio de JETRO, el 56% de empresas afirmaba haber empleado a ciudadanos del país en cuestión y haberlos promovido a puestos clave como directores y altos ejecutivos, mientras que el 39% de las firmas contaba con un residente de nacionalidad europea. Las filiales europeas, están autorizadas a decidir

sobre los niveles de empleo y las escalas salariales, adquirir materias primas y establecer programas de producción y comercialización (Portillo, 1994: 1142).

Corea: Las empresas coreanas se distinguen porque prefieren utilizar empleados nativos coreanos para sus puestos de dirección en las filiales.

Taiwán: Las filiales taiwanesas en Europa emplean trabajadores y técnicos de salarios elevados. Generalmente, utilizan empleados nativos españoles o taiwaneses quien viven allí mucho tiempo para sus puestos de dirección, en los que gozan de bastante autonomía respecto de la casa madre. Pero en algunos casos las empresas matrices taiwanesas nombran a uno o dos de sus empleados para ocupar en sus filiales españolas, los puestos de gerente, de responsable financiero y de administración de materias primas. Estos se encargan de la coordinación entre la empresa matriz y la filial española. Contratan directivos españoles porque las matrices no conocen bien la los mercados. Además, estos empleados nativos permiten ahorrar costes, reducen significativamente los problemas de adaptación y son más eficaces.

## **5. Ejemplos de casos concretos**

### **5.1. Una empresa japonesa: Nissan**

La multinacional japonesa del motor Nissan<sup>3</sup> es la presencia japonesa más grande en España. Nissan se interesó por Motor Ibérica SA, en 1982. Nissan se decidió por España por tres razones: (1) los costes de trabajo bajos, (2) un mercado interior grande, y (3) el ingreso de España en la UE, que da el acceso de Nissan a otros mercados europeos (Sington, 1988).

Nissan ocupa un lugar destacado en el mercado español del automóvil. Es una de

---

<sup>3</sup> Los datos de Nissan provienen de la página web de dicha empresa (<http://www.nissan.es>), de Sington (1988: 36-39) y de Soares (2005:16D).

las 10 primeras compañías de Cataluña por facturación. Actualmente desarrolla vehículos y motores; fabrica turismos monovolumen, vehículos industriales, comerciales y todo terreno; distribuye vehículos y recambios a todo el sur de Europa; y comercializa una amplia gama de vehículos.

El conjunto de las actividades de Nissan en España constituye la presencia más destacada de la marca en un país europeo. Nissan Motor España, S.A. (NMESA) es la compañía de ventas para el mercado español de los productos Nissan. Desde las oficinas centrales, situadas en Barcelona, y sus delegaciones, NMESA impulsa las actividades de ventas, marketing y postventa a través de su amplia red de concesionarios Nissan.

Nissan Motor Ibérica es la empresa europea de la marca dedicada a la fabricación de vehículos y componentes de automoción. En Europa, y dentro de la estrategia global de la marca, la empresa Nissan Motor Ibérica desarrolla una actividad clave especialmente orientada a la producción de vehículos. Nissan Motor Ibérica ocupa un lugar destacado dentro de la industria automovilística española con plantas en Barcelona, Ávila, Madrid y Santander. Además de la fabricación de vehículos y componentes, Nissan Motor Ibérica también desarrolla vehículos y motores, y tiene dos centros logísticos y un centro técnico en Barcelona, distribuyendo vehículos y recambios para España y el sur de Europa. En la actualidad la plantilla en España es de unos seis mil empleados.

Nissan tiene un buen servicio postventa. La gama de vehículos comerciales Nissan dispone de una de las garantías más amplias del mercado. Por ejemplo, algunos modelos de vehículos cuentan con una garantía de 3-5 años o 100.000 km-300.000 km. Además, todos los concesionarios de la red Nissan disponen de instalaciones especializadas en la comercialización y mantenimiento de la gama completa de vehículos comerciales. Sin embargo, actualmente Nissan quiere reducir costes en un



31%, asegura que sobra el 23% de la plantilla de su fábrica de la Zona Franca de Barcelona, unas 600 personas.

## **5.2. Una empresa taiwanesa: AVerMedia Technologies Inc.**

AVerMedia Technologies Inc.<sup>4</sup>, fundada en 1990, es una multinacional taiwanesa especializada en el diseño y fabricación de periféricos de video que unen la potencia del PC/MAC y el vídeo. Actualmente trabajan en AVerMedia más de 600 empleados repartidos por todo el mundo incluyendo EE.UU., Alemania, Inglaterra, Taiwán y España. AVerMedia fue el primer fabricante multimedia en Taiwán y es la tercera compañía en el mundo en desarrollar una tarjeta de sobre-exposición (overlay) asequible al usuario con la que poder realizar producciones de video a nivel profesional.

AVerMedia se instaló en España en 2000 y ha sido todo un éxito. Entró en contacto con el mercado inicial por medio de exportaciones. Después de un periodo de conocimiento del mercado español y de aumentar su cifra de negocio, estableció su filial española con capital exclusivamente propio. Con su presencia en España puede acercarse a sus clientes y ofrecer productos y servicios postventa que satisface las necesidades de los clientes y también mejoran el valor de los productos.

Actualmente, trabajan siete empleados españoles excepto un director taiwanés, viviendo en España constantemente; y se encargan de la venta y de reparación de sus producciones en España, las mejores cualidades de AVerMedia son: la instalación anticipada de la producción, su avanzada tecnología y el desarrollo de vendedores.. Fue la primera compañía en localizar la producción en España (aparato para ver la tele a través de ordenador) y es una empresa conocida en la distribución de España

---

<sup>4</sup> Los datos de AVerMedia Technologies Inc. provienen de la página web de dicha empresa (<http://www.avermedia.es>) y de la entrevista al señor Frank Wang, manager de marketing de esta empresa.

La empresa enfatiza la calidad y la tecnología de sus productos. Unos de 40% empleados en totalidad y cerca de 9-10% de su ingreso están dedicados al grupo de investigación y desarrollo. El proyecto de su distribución, en España, suministra sus productos a grandes empresas como El Corte Inglés, Finac, UMD, PC City, Media Market, Boulanger...etc.

En cuanto a promoción cada año participa en las ferias de tecnología como CEBIT en Alemania, exposiciones de Información en Taiwán, la Comdex Fall Show en EE.UU. y SIMO<sup>5</sup> en España. Además, celebra actividades de promoción en cooperación con los vendedores y se anuncia en las revistas y en Internet.

### **5.3. Una empresa coreana: LG Electronic**

LG Electronics<sup>6</sup> fue fundada en 1958 como la pionera en la industria de Electrónica de consumo en Corea. La empresa es líder en el sector de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones y cuenta con más de 64.000 empleados repartidos entre las 76 filiales y unidades de marketing en todo el mundo.

LG está en el mercado español desde 1994 y su actividad se centra en la comercialización de una amplia gama de productos con sus 5 divisiones de ventas (gama blanca, aire acondicionado, electrónica de consumo, informática y telefonía móvil). En la actualidad la plantilla de LG en España es de 268 trabajadores, que se reparten entre las oficinas centrales en Madrid, la oficina comercial en Barcelona, y el Centro Logístico de Valencia.

LG enfatiza la investigación y desarrollo de sus productos. En la actualidad en el área de I+D de LG trabajan 14.000 empleados dedicados en exclusiva a desarrollar las tecnologías más avanzadas tanto en prestaciones como en diseño de los diferentes

---

<sup>5</sup> Esta feria es considerada como la plataforma de introducción de las más avanzadas tecnologías en España.

<sup>6</sup> Las referencias de LG Electronics provienen de la página web de dicha empresa (<http://es.lge.com>).

productos con el objetivo de facilitar la vida de los usuarios. Según la revista Business Week (2004), LG va a aumentar su personal de I+D en un 20% aspirando a situarse entre los tres primeros puestos en el mercado de Electrónica de Consumo para 2010. Los motivos por los que estos medios se hacen eco del gran despliegue de LG son su rápido crecimiento en negocios tales como la telefonía móvil, pantallas de plasma y LCD así como su activa campaña de marketing en Europa y EE.UU. En cuanto a los empleados, la mayoría son españoles incluyendo los ejecutivos de contabilidad y de ventas. En el futuro, la compañía quiere incrementar tanto el personal en Corea como el de España. Sobre las estrategias de marketing, LG hace necesaria una activa de promoción mediante la participación en las ferias del sector, visitas al mercado y actividades de publicidad. Además, pone en marcha su promoción on line a través del portal WOW LG ([www.wowlg.com](http://www.wowlg.com)) para obtener un mayor reconocimiento entre el público joven. También comenzó apoyando el arte contemporáneo español para su fama en esta área.

## **6. Conclusiones**

El presente trabajo se ha hecho con el objetivo central de analizar las empresas multinacionales asiáticas en España. Efectivamente, la presencia de las multinacionales asiáticas en España es aún minoritaria y puntual. Salvo en el caso de Japón, la mayoría de las empresas asiáticas tiene una escasa experiencia inversora en España. Sin embargo, cabe destacar que no solo grandes empresas se han instalado en España sino también un gran número de pequeñas y medianas empresas realizaron bastantes inversiones de pequeña dimensión en la primera mitad de los años noventa. Estas empresas intentan buscar sus propios nichos de mercado en España.

Las empresas que llevan a cabo inversiones en el exterior deben poseer, según la teoría ecléctica de Dunning (1981), algún tipo de ventaja específica. En ése sentido, las multinacionales asiáticas tienen una capacidad de producción y de I+D. Además, los sistemas empresariales de Asia se basan en redes. Sin embargo, estas redes no son similares por su contenido y su operatividad en cada uno de los países de origen. En Japón los grupos empresariales están organizados en torno a redes de firmas que se poseen mutuamente; en Corea del Sur las redes son jerárquicas, manejadas por un holding que pertenece a un individuo o familia; y en Taiwán, existen redes intersectoriales creadas mediante subcontratación, intercambio de inversiones y acciones compartidas, en las que el factor familiar ocupa una posición predominante. Estas diferencias en el sistema empresarial dan lugar a diferencias en los comportamientos relacionados con la inversión directa en España, tales como el tamaño de las filiales, las formas de entrada en el mercado y algunas estrategias de operaciones en el exterior.

España ha sido hasta épocas recientes uno de los principales receptores mundiales de la inversión directa extranjera. En los momentos de inicio de las inversiones asiáticas hacia España, en la década de los ochenta, España contaba con una ventaja comparativa en los costes laborales. La ampliación de la UE con la entrada de diez nuevos miembros del centro y el este de Europa, ha cambiado por completo el panorama. Recientemente, algunas empresas asiáticas han deslocalizado plantas en España con destino al este de Europa o a Asia. Se evidencia que España ya no es un país que atrae por su mano de obra industrial barata. Para atraer de nuevo la inversión asiática deberá mejorar su oferta de mano de obra cualificada.

España cuenta por su parte con otras ventajas debido a su posición dentro de la UE, ya que posee una evidente cercanía geográfica con el norte de África y afinidad cultural con Latinoamérica. Para las multinacionales asiáticas, España puede

desempeñar un papel importante en lo que se refiere a su estrategia logística a escala planetaria.

## Bibliografía

- AVERMEDIA TECHNOLOGIES INC. (2005): la página web de empresa, recogido en <http://www.avermedia.es>.
- BUSINESS WEEK (2004): "The information technology 100", *Business Week*, June 21, pp.93-101.
- BUSTELO, Pablo (2001): "Relaciones económicas triangulares: la perspectiva española", *Jornadas sobre Triangulación España-América Latina-Asia-Pacífico*, Madrid, diciembre, recogido en <http://www.ucm.es/info/eid/geeao.htm>
- BUSTELO, Pablo (2002): "Perspectivas de la triangulación España-América Latina-Asia Pacífico", *Análisis del Real Instituto Elcano*, recogido en <http://www.realinstitutoelcano.org/analisis/imprimir/182imp.asp>
- BUSTELO, Pablo y SOTILLO, José A. (2001): "Triangulación: posibilidades de aumentar las relaciones de España con Asia oriental en/a través de América Latina", *Informe para la Secretaría de Estado de Asunto Exteriores*, septiembre, pp.1-14.
- COLLIS, Clive y NOON, David (1994): "Foreign direct investment in the UK regions: recent trends and policy issues", *Regional Studies*, vol. 28, núm. 8, pp. 440-449.
- DEPARTMENT OF STATISTICS OF SINGAPORE (1997): *Foreign Direct Investment Activities of Singapore companies*, recogido en <http://www.singstat.gov.sg/papers/op/op-f8.pdf>
- DICKEN, Peter (1998): *Global shift: transforming the world economy* (3rd ed.), Nueva York, The Guilford Press.
- DUNNING, John H. (1981): *International production and the multinational enterprise*, Londres: George Allen & Unwin.
- EMBAJADA DE ESPAÑA EN JAPÓN (2004): *Informe sobre la inversión japonesa*, recogido en <http://www.mcx.es/tokio/es/paginas/Inversiones/Panorama/Informe%20sobre%20la%20inversion%20japonesa.doc>
- FORD, Stuart y STRANGE, Roger (1999): "Where do Japanese manufacturing firms invest within Europe, and why? ", *Transnational Corporations*, vol. 8, núm. 1, abril, pp. 117-142.
- FUJITA, Masataka; MALLAMPALLY, Padma y SAUVANT, Karl P.(1997): "European Union direct investment in developing Asia and developing Asian direct investment in the European Union", *Transnational Corporations*, vol. 6, núm. 1, abril, pp. 83-100.
- HEAD, Keith; RIES, John y SWENSON, Deborah (1995): "Agglomeration benefits and

- location choice: evidence from Japanese manufacturing investments in the United States”, *Journal of International Economics*, núm. 38, 3/4, pp. 223-247.
- JETRO (1997): *White paper on foreign direct investment 1997*, Tokyo: JETRO.
- LG Electronics (2005): la página web de empresa, recogido en <http://es.lge.com>.
- LOPEZ, Manuel S. (2005): La logística internaional en España: desventajas y ventajas competitivas, recogido en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/eco/logintespa.htm#>
- MARTÍN, Sergio (2004): “Entrevista con Ken Shimanouchi, embajador de Japón en España”, *Carta de Asia-Economía*, Número 86, octubre.
- NISSAN (2005): la página web de empresa, recogido en <http://www.nissan.es>.
- PARELLADA, Eduard (2005): *Japonesa en España: de la dirección al pincel*, recogido en [http://www.casaasia.es/GestorPeticones?aplicacion=info&origen=noticia\\_infoasia&destino=ficha\\_noticia&codigo=2926](http://www.casaasia.es/GestorPeticones?aplicacion=info&origen=noticia_infoasia&destino=ficha_noticia&codigo=2926)
- PORTILLO, Luis (1994): “Las empresas japonesas en Europa ante el Mercado Único y la recesión”, *Boletín Económico de ICE*, núm. 2411, del 2 al 8 de mayo, pp. 1139-1145.
- RUESGA, Santo M. y TOKADO, Kazuei (1996): “La presencia económico empresarial de Japón en España”, en RAMOS, Luis O. y RUIZ, José M., coord., *Economía y empresa japonesa: su presencia en España*, Valladolid, Universidad de Valladolid, pp. 93-120.
- SINGTON, Philip (1988): “Japan’s Iberian Foothold”, *Euromoney*, June, pp.36-38.
- SOARES, Paulo (2005): “In Spain, Nissan wants more supplier input”, *Automotive News*, vol. 79, Iss. 6131, Jan. 24, p.16D.
- SOLER, Jacinto (2004): *Flujos de inversión entre España y Asia: balance de Plan Asia-Pacífico*, recogida en <http://www.realinstitutoelcano.org/especiales/planasia/docs/Ponencia%20Jacinto%20Soler2.pdf>
- TOLEDO, Daniel (1997): “El modelo asiático de relaciones industriales.¿Hacia una japonización del Asia Pacífico?”, *Cambios estratégicos en las políticas industriales*, Edición núm. 51, Julio-Septiembre.
- UNCTAD(1996): *Sharing Asia’s dynamism: Asian direct investment in the European Union*, New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD(1997): *World Investment Report 1997*, New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2002): *World investment report 2002*, New York and Geneva: United Nations.