

Triangulación entre Corea y España: teoría y casos empresariales

JACINTO SOLER MATUTES*

1. HACIA UNA TEORÍA DE LA TRIANGULACIÓN

La Triangulación surgió como idea embrionaria en círculos diplomáticos y académicos españoles, siendo trabajos como el de Montobbio (2003) y Bustelo y Sotillo (2002) algunos de sus primeros y más claros exponentes. En su origen, la Triangulación centra su atención en el papel de España como puente entre Asia y América Latina, habida cuenta de las crecientes relaciones entre ambos continentes, por un lado, y de los lazos lingüísticos y empresariales entre España e Iberoamérica, por otro. Montobbio (2003) cita casos como la Triangulación diplomática, que se plasma en la cooperación “a tres bandas” entre España, Asia e Iberoamérica, tanto en el plano bilateral como regional y multilateral. También describe la Triangulación en el campo educativo, así como la Triangulación en las políticas de cooperación al desarrollo.

Soler (2007) desarrolló una perspectiva más amplia de la Triangulación desde un punto de vista estrictamente económico y no solamente restringida al caso iberoamericano. En esta aproximación a una “Teoría de la Triangulación”, Soler (2007) emplea como punto de partida la teoría de los costes de transacción de Coase (1937) y Williamson (1975) para justificar la aparición de países, ciudades o empresas como “puentes” o “intermediarios” en los negocios globales. La intervención de los mismos permite minimizar costes de transacción como las barreras comerciales, los gastos y el tiempo de transporte, la fiscalidad e incluso las diferencias lingüísticas o culturales. A partir de estos distintos tipos de obstáculos, Soler (2007) acuña una tipología de Triangulación que incluye:

* Doctor en Economía y consultor. Profesor Asociado de la Escuela de Asia Oriental, Universidad Pompeu Fabra. jacint.soler@upf.edu

- Triangulación comercial, encaminada a minimizar a través de un tercero los obstáculos y barreras comerciales que dificultan o encarecen la relación directa entre dos territorios.
- Triangulación logística, surgida a consecuencia de las economías de escala en el transporte internacional y el desarrollo de grandes nodos logísticos o “hubs”.
- Triangulación fiscal, plasmada principalmente en el uso de paraísos fiscales y figuras impositivas como las “holding” en determinadas jurisdicciones intermedias.
- Triangulación cultural, en la cual unos determinados países o territorios son capaces de actuar como “puente cultural” gracias a disponer de comunidades bilingües o biculturales.

Tabla 1. Determinantes y casos de Triangulación

Factores determinantes	Tipo de Triangulación	Ejemplos
Costes de transporte	Triangulación logística	Panamá, Singapur, Hong Kong.
Barreas comerciales	Triangulación comercial	México, Chile, Singapur.
Fiscalidad	Triangulación fiscal	Luxemburgo, Panamá, Hong Kong, Singapur, Holanda, Reino Unido.
Diferencias culturales	Triangulación cultural	Reino Unido, Hong Kong, Singapur.
Factores empresariales	Triangulación empresarial	Japón, Taiwán, Singapur, Reino Unido.

Fuente: Soler (2007).

Junto con los cuatro tipos de Triangulación que dependen principalmente de las características de un determinado país o territorio (marco fiscal y comercial, rasgos culturales de su población, infraestructura portuaria y aeroportuaria), Soler (2007) añade un quinto tipo definido como “Triangulación empresarial”. En ésta, la perspectiva desciende del Estado hasta los sujetos del mismo, más concretamente las empresas, pues a través de ellas es posible también minimizar los costes de transacción gracias a determinados activos o “ventajas de propiedad” de aquéllas (cuota de mercado, personal, etc.). Este argumento enlaza con las teorías relativas a los “mercados naturales”, las alianzas empresariales y las fusiones y adquisiciones como vías de acceso a nuevos mercados.

Soler (2007) considera en conclusión que esta última fórmula de Triangulación es la más próxima a la realidad en la relación Asia-España-América Latina, puesto que la presencia de la empresa española en Iberoamérica constituye nuestro principal activo, toda vez que carecemos de sólidas ventajas competitivas en el resto de campos. La Triangulación logística por ejemplo se ve coartada por la distancia geográfica entre España, por un lado, y América Latina y Asia, por otro, así como por la ausencia de vuelos directos con Asia. La Triangulación comercial resulta por ahora imposible, habida cuenta de que España carece de soberanía en materia de comercio exterior. En el ámbito fiscal sí existen ciertas ventajas según Soler (2007), resultado de los múltiples convenios de doble imposición suscritos por España con Iberoamérica, aunque otros países como Reino Unido exhiben una red más amplia de acuerdos y una menor presión fiscal en general. Finalmente, la Triangulación cultural, evidente en el caso latinoamericano, no se reproduce lógicamente con Asia, pues carecemos de lazos históricos y lingüísticos con este continente y sus comunidades inmigradas son aún modestas y poco integradas en nuestro tejido económico. A modo de ejemplo, Park (2007) documenta 3.769 coreanos en España frente a los 31.966 registrados en Alemania o los 41.081 en Gran Bretaña, principalmente por el peso de los estudiantes en estos dos últimos países. Ante todo ello, Soler (2007) sostiene que España puede exhibir mayores posibilidades de triangulación desde un punto de vista logístico y también empresarial con África y el Mediterráneo. Algunos de los casos empresariales analizados por Soler (2007) inciden precisamente en esta nueva perspectiva.

1.1. Triangulación logística

Uno de los fenómenos asociados con la globalización es precisamente el gran desarrollo del transporte marítimo y aéreo. El aumento en el tráfico ha venido acompañado de la aparición de “hubs” o centros de distribución especializados. La expedición desde y hacia ellos puede resultar más económica por los grandes volúmenes que concentran, además de la mayor oferta de rutas directas con todo el mundo (especialmente con otros “hubs” regionales). Los trámites aduaneros y las operaciones de carga y descarga pueden resultar también más eficaces. Este factor ha sido, por ejemplo, una de las ventajas de Hong Kong

como “puente” entre China y el resto del mundo, según Feenstra y Hanson (2004), así como de Singapur en su rol de enclave o “entrepôt” del Sudeste asiático (Blomqvist 2004).

Este rol logístico puede verse reforzado por determinadas circunstancias o coyunturas. Así, por ejemplo, asistimos en la actualidad a la saturación del Canal de Panamá y a la imperiosa necesidad de su ampliación, que, pese a estar anunciada, se demorará por lo menos hasta 2014. Esta situación lleva a graves retrasos en los tránsitos y al desvío de un número creciente de tráfico entre Asia y la costa Atlántica de América a través de Canal de Suez como alternativa al de Panamá¹. Ello viene favorecido por la creciente tendencia hacia buques de mayor envergadura, el hecho de que Suez permite precisamente el tránsito de estos buques de mayor tamaño² y por el uso más frecuente de puertos de tránsito (transshipment), en los que dichos barcos descargan y distribuyen su carga entre otros navíos para alcanzar otros destinos. En definitiva, esta circunstancia puede otorgar a los puertos mediterráneos un cierto papel en el tránsito entre Asia y América, aunque no sea de forma masiva y sólo hasta que se complete la ya prevista ampliación del Canal de Panamá. De hecho, diversos puertos de la zona se han posicionado ya como importantes centros de tránsito y distribución de carga, incluyendo por ejemplo el español de Algeciras³.

En el transporte aéreo se reproducen también tendencias similares a las observadas en el mar, con la consolidación de “hubs” regionales como Madrid en las conexiones con América Latina. La capital espa-

¹ En 2003, el tránsito entre Asia y América alcanzó los 14 millones de TEU, frente a los 11 millones de la ruta Europa-Asia, siendo ambas las más densamente transitadas del mundo, frente a los 5 millones del tráfico trasatlántico y cifras más pequeñas para otras rutas (*Financial Times*, 16/12/04).

² El Canal de Panamá no permite el tránsito de buques de 366 m de eslora y 49 m de manga, capaces de transportar hasta 12.000 TEU en contenedores, que han proliferado en los últimos años (*Financial Times*, 16/6/06). Recientemente se botaba en Holanda el mayor navío para el transporte de contenedores con 397 m de eslora y 56 m de manga.

³ Tal es el caso del italiano Gioia Tauro con un tráfico en tránsito de 3,26 millones TEU en 2004, Malta con 1,46 millones y Algeciras con 2,9 millones (*Financial Times*, 5/4/05).

ñaola concentra ya el 25% de los vuelos entre Europa e Iberoamérica⁴, aunque tanto ella como el resto de ciudades españolas no han contado con líneas directas con Asia hasta fecha muy reciente y con una evolución muy desigual⁵. Sin embargo, el desarrollo de conexiones entre países está íntimamente ligado al impulso político en los acuerdos de “cielos abiertos” entre Estados. En este sentido, es aún exiguo el progreso alcanzado entre América Latina y Asia, pese a la firma de varios acuerdos, como el de China con México en 2004. Singapur es uno de los principales “motores” de la liberalización regional en las rutas “transpacíficas”: en el año 2000, aquel país junto con EE.UU. promovieron un importante acuerdo con Nueva Zelanda, Chile y Brunei y en fecha más reciente propuso un pacto de “cielos abiertos” para todo ASEAN⁶. En cualquier caso, el lento desarrollo de estas conexiones podría favorecer la posición española como “hub” aéreo entre Asia e Iberoamérica, aunque también de forma temporal y transitoria⁷.

1.2. *Triangulación comercial*

Otro importante elemento impulsor de la Triangulación son las barreras comerciales. El auge del “bilateralismo” y el “regionalismo” en la escena internacional ha provocado una creciente disparidad en las barreras comerciales. El hecho de que muchos procesos de integración se realicen a través de acuerdos de libre cambio en lugar de uniones aduaneras ha introducido mayor confusión y complejidad en el sistema comercial mundial, tal y como denunciaron ya los notables Bhagwati (1987) y Krueger (1993)⁸ en los años ochenta y primeros noventa, otro

⁴ Sólo la compañía Iberia opera 110 vuelos semanales a 15 países iberoamericanos desde Madrid, frente a 85 y 10 países de la nueva Air France-KLM, que tiene en París y Amsterdam sus “hubs” trasatlánticos (*Expansión*, 20/9/06).

⁵ Recientemente las dos compañías españolas con rutas directas a China clausuraron sus vuelos por insuficiente ocupación durante los meses de invierno. La línea Barcelona-Milán-Singapur, como la Madrid-Bangkok gozan, en cambio, de excelente ocupación.

⁶ Información del Center for Asia Pacific Aviation (CAPA).

⁷ Recientemente se daba a conocer una nueva y peculiar ruta aérea “triangular” Pekín-Madrid-São Paulo operada semanalmente por Air China.

⁸ Krueger consideraba que los acuerdos o zonas de libre cambio podían ser muy restrictivos pues las reglas de origen aplicadas pueden perjudicar a países terceros. Dichas reglas son por otro lado imprescindible porque los países miembros mantienen sus

momento histórico en el que proliferaron estos acuerdos por temor a un fracaso de la Ronda Uruguay –recelos que hoy día se reproducen con razón sobre la Ronda de Doha–. A modo de ejemplo, y ante las crecientes relaciones económicas entre Asia y América Latina, la Tabla 2 siguiente resume los acuerdos bilaterales de libre cambio ente ambos continentes, en algunos de los cuales figura precisamente Corea.

Tabla 2. Tratados de libre comercio entre Asia y América Latina

Países implicados	Fecha
Panamá-Taiwán	Agosto 2003
Chile-Corea del Sur	Abril 2004
México-Japón	Abril 2005
Chile-Nueva Zelanda-Singapur-Brunei	Junio 2005
Guatemala-Taiwán	Junio 2005
Perú-Tailandia	Noviembre 2005
Chile-China	Diciembre 2005
Panamá- Singapur	Marzo 2006
Chile-India	Marzo 2006
Perú-Singapur	En negociación
Perú-China	En negociación
Chile-Japón	En negociación
México-Corea del Sur	En negociación
MERCOSUR-Corea del Sur	En estudio

Fuente: Soler (2007).

La maraña de acuerdos comerciales, que Bhagwati llegó a definir como “espaguetis” (spaghetti bowl), genera a menudo un sistema radial de relaciones conocido en el argot como “hub and spokes”. En él, las empresas se instalan en un país determinado para servir a terceros mercados merced a sus privilegiados acuerdos comerciales bilaterales. Tal sería el caso de las empresas de países asiáticos con respecto a México y los EE.UU. Aquéllas, en lugar de servir directamente el mercado americano, se instalan en México para sacar provecho de su pertenencia al

propios aranceles frente a terceros. Unas reglas de origen muy estrictas pueden “obligar” a un tercero a fabricar una mayor proporción del producto in situ que antes del acuerdo, para acceder así al conjunto del mercado en condiciones arancelarias más favorables. Este fenómeno se produjo sin duda en el TLCAN/NAFTA.

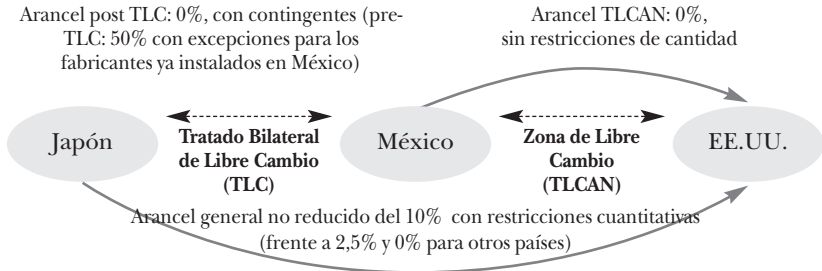
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA), así como de su proximidad y bajos costes de fabricación. Aunque estos dos últimos factores son también importantes, resulta determinante el tratamiento comercial de los productos mexicanos en EE.UU. frente al que reciben los asiáticos⁹.

Se trata por tanto de casos en los que los fenómenos de comercio e inversión están íntimamente ligados, aunque sean a priori sustitutivos, pues la intención inicial del fabricante asiático es la de exportar directamente a EE.UU. sin pasar por tierras mexicanas. La Figura 1 siguiente ilustra esta situación con el caso de los automóviles, siendo México el centro o “hub” y EE.UU. y Japón los radios o “spokes”. Gracias al NAFTA y al reciente tratado bilateral de comercio, los automóviles fabricados en México con piezas y componentes japoneses llegan a su mercado final en EE.UU. sin ningún tipo de arancel ni restricción cuantitativa, frente a la vía directa Japón-EE.UU. gravada con un arancel del 10%¹⁰ y limitaciones de cantidad, así como a la situación previa al citado tratado bilateral en que los vehículos y componentes japoneses eran objeto de aranceles de hasta el 50%. Precisamente las negociaciones entre México y Corea se han intensificado recientemente con vistas a lograr un acuerdo de libre cambio que tenga efectos tan positivos como el suscrito en su día con Japón.

⁹ Pese a tan favorable trato, México ha sufrido sin duda una pérdida de atractivo como puerta de EE.UU. tras el ingreso de China en la OMC.

¹⁰ Con la feroz guerra de precios que opera actualmente en el mercado estadounidense de automóviles, ese 10% puede ser precisamente un factor competitivo esencial o la diferencia entre ganar o perder dinero para una empresa japonesa.

Figura 1. Modelo “hub & spokes” en el comercio internacional:
el caso de los automóviles entre Asia y América del Norte



Fuente: Soler (2007)

1.3. Triangulación fiscal

La globalización económica no ha impedido la persistencia de una de las mayores fuentes de disparidad entre países: los impuestos e incentivos fiscales. En la medida en que los Estados mantienen su autonomía fiscal, pese a la integración comercial y la introducción incluso de regímenes monetarios comunes (como el Euro), ello genera evidentes distorsiones y un claro margen de arbitraje para las empresas multinacionales, que pueden elegir las jurisdicciones fiscalmente más favorables.

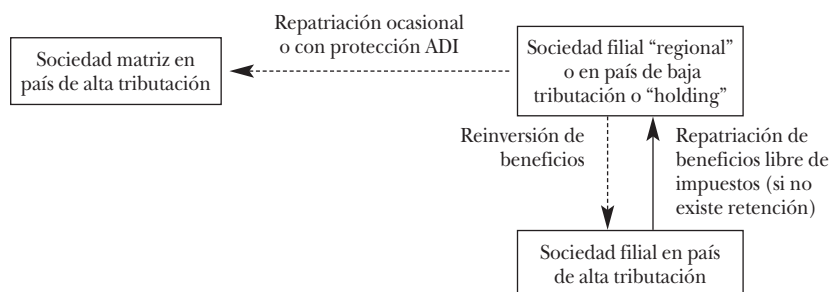
Distintos estudios resumidos por Hines (1999) y Gordon y Hines (2002) apuntan hacia un impacto destacado del nivel impositivo a las empresas sobre los flujos internacionales de inversión¹¹. Estas conclusiones contradicen los postulados clásicos de autores como Reuber *et al.* (1973) y son propias del entorno actual de máxima movilidad del capital y de escasa diferencia en las ventajas competitivas de muchos países, lo cual otorga un renovado papel clave a la cuestión fiscal. Ello es particularmente importante para los países que actúan como “puente”.

En este contexto de minimización de la factura fiscal, Desai *et al.* (2004) consideran en un controvertido estudio que la existencia de paraísos fiscales “regionales”, aunque ciertamente reduce la recaudación impositiva en los países del entorno, contribuye positivamente a la in-

¹¹ Los estudios cifran, por ejemplo, la elasticidad de la inversión con respecto a la tasa del impuesto de sociedades en -0,6. En otras palabras, un aumento del 10% en la tarifa aplicada por este tributo reduciría la inversión en un 6%.

versión y la actividad de las filiales en dichos territorios¹². En otras palabras, paraísos regionales como Luxemburgo en Europa, Singapur en Asia o Panamá en América Latina favorecen los flujos de capital, pues facilitan y simplifican las inversiones en sus respectivas zonas. Con independencia del efecto total, positivo o negativo, de estos paraísos fiscales regionales sobre sus vecinos, estamos sin duda ante un caso evidente de Triangulación, ilustrado en la Figura 2 siguiente. En muchos casos, estos paraísos “regionales” obedecen a figuras fiscales muy concretas como son los “holdings”, una forma societaria creada especialmente para la tenencia de acciones en otras sociedades, dentro o fuera del territorio. Los rendimientos procedentes de sociedades extranjeras quedan habitualmente exentos de tributación en estos casos, lo cual aconseja erigir estas sociedades interpuestas.

Figura 2. Modelo de Triangulación fiscal



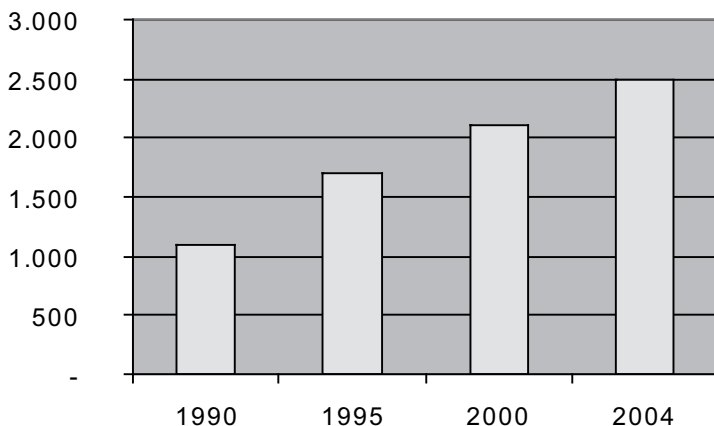
Fuente: Desai *et al* (2002) y elaboración propia.

La Figura 2 anterior introduce también la figura de los Acuerdos de Doble Imposición (ADI), que pueden incidir en la elección del territorio intermediario o “puente” en esta estrategia fiscal triangular. Frente a la constitución de sociedades interpuestas en los tradicionales “paraísos fiscales”, cuyo tratamiento es cada vez más leonino en otras jurisdic-

¹² Los autores cifran la rebaja en la recaudación fiscal en un 20% en los países vecinos al paraíso fiscal. Sin embargo, una inversión adicional del 10% en dicho paraíso (a modo por ejemplo de “filial regional”) está asociada con un aumento del 5 al 7% en las ventas y la actividad de las filiales en los países de la zona no calificados como paraísos.

ciones, muchas multinacionales optan por territorios dotados de una tupida red de ADI, lo cual evita o minimiza la carga fiscal sobre los rendimientos repatriados de los países miembros de los Acuerdos. Los ADI aplican tipos impositivos más bajos a los flujos de capital entre los países contratantes (sobre dividendos, intereses, etc.), los exentan de tributación en origen (vía retenciones), o al menos permiten la deducción de los impuestos pagados en un país en el otro Estado contratante. La creciente importancia de estos convenios bilaterales queda patente en las estadísticas que facilita un reciente documento de UNCTAD (2006), que reproducimos en el Gráfico 1 siguiente.

Gráfico 1. Número de Acuerdos de Doble Imposición en vigor en el mundo



Fuente: UNCTAD (2006)

El Gráfico 1 anterior no sólo muestra el gran vigor de los ADI, cuyo número se ha prácticamente doblado en los últimos quince años, sino también importantes tendencias. Es destacable el aumento de los convenios entre países en desarrollo, que en 2004 alcanzaba los 345 acuerdos entre 90 estados, cifra aún muy inferior a los vigentes entre países desarrollados. Precisamente por ello la Triangulación fiscal podría articular a priori en torno a los ADI como piedra angular de un ventajoso tratamiento fiscal de los rendimientos procedentes de ciertos países, como podría ser Iberoamérica en nuestro caso.

1.4. *Triangulación cultural*

Las diferencias culturales han sido objeto de abundante literatura, empezando por la ya clásica tipificación de culturas de Hofstede (1980) y su primera aplicación empírica por parte de Kogut y Singh (1988), en la que se relacionó la diferencia cultural con la inversión de EE.UU. en el exterior. Sin embargo, diversos autores como Shenkar (2001) han mostrado las limitaciones de este enfoque antropológico en cuanto se aplica al ámbito económico. Shenkar (2001) recuerda como las conclusiones son muy diversas y a menudo contradictorias. Algunos estudios, por ejemplo, afirman que una mayor diferencia cultural favorece las empresas mixtas –pues el socio local constituye la manera de mitigar dicha diferencia–, mientras que otros concluyen justamente lo contrario, esto es que la diferencia cultural impulsa a un mayor control de las filiales.

En este contexto, la Triangulación podría interpretarse como una forma de minimizar la brecha cultural, aunque ningún estudio ha incidido directamente sobre esta cuestión. Davidson (1980), por ejemplo, comparó la inversión americana en Reino Unido con su peso económico y otros factores objetivos, para concluir que las desmesuradas cifras de inversión eran consecuencia de la proximidad lingüística y cultural entre ambos países. De hecho, el Reino Unido y su papel como “puente” entre Europa y EE.UU. parece *a priori* uno de los ejemplos más claros de Triangulación por razón cultural¹³.

En cualquier caso, existen no pocas dudas acerca de la validez de estos postulados, tanto por los problemas a la hora de medir esta “diferencia cultural”, como por los resultados a menudo opuestos que se han obtenido al vincularla con la inversión. Por ello, las tendencias recientes apuntan hacia una mayor interacción entre cultura y empresa, que enlazaría sin duda con los factores esbozados en la siguiente sección. Así, por ejemplo, Hennart y Larimo (1998) vinculan la preferencia japonesa por crear nuevas empresas en lugar de efectuar adquisiciones en los EE.UU. al hecho de basar su competitividad en la organización interna, lo cual exige crear estructuras *ex novo*. Por otro lado, tal y como indica

¹³ Lo mismo ocurre, aunque a menor escala, en los flujos de inversión entre América Latina y Europa, donde España constituye a menudo la “puerta de entrada” por obvios motivos culturales.

Shenkar (2001), la diferencia cultural entre países se ve con frecuencia reemplazada por una cada vez más importante distancia entre “culturas de empresa”, aunque ambas están sin duda interrelacionadas. El capital humano y las organizaciones juegan aquí un papel más importante que aspectos más típicamente culturales, antropológicos o lingüísticos. En este contexto, la disponibilidad de recursos humanos concedores de varias culturas puede constituir un motor de la Triangulación dentro de las empresas.

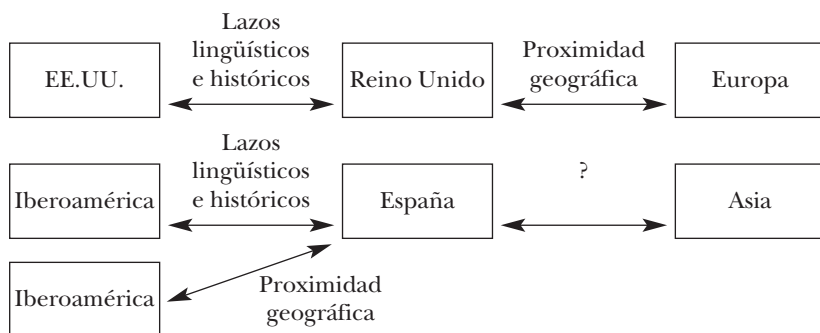
Finalmente, otro atractivo argumento relacionado con esta línea de pensamiento es el de los “mercados naturales”, uno de cuyos mejores exponentes es el trabajo de Rangan y Drummond (2004), precisamente centrado en América Latina (Brasil, concretamente) y con referencia a la inversión japonesa, europea y estadounidense. Estos autores consideran que el éxito desigual de multinacionales de aquellos países en el mercado brasileño no es tanto debido a una cuestión de proximidad o lejanía “cultural” en el sentido de Hofstede como mentalidad o forma de entender el mundo, sino a la existencia de lazos de índole lingüística, histórica o geográfica, que facilitan en la práctica sus negocios. Como ejemplos citan la mayor facilidad para entender los gustos de los consumidores locales y, por tanto, diseñar productos más adecuados, o bien la mayor propensión de los ejecutivos expatriados a desplazarse a entornos lingüísticos y culturales más afines.

Rangan y Drummond (2004) explican sobre esta base el éxito de las empresas europeas de lengua románica en Brasil, pero también de los japoneses, que tienen en Brasil una importante comunidad inmigrada¹⁴. En México, en cambio, la proximidad geográfica con EE.UU. lo convierte en su “mercado natural”, de modo que empresas como Sony utilizaron personal americano con experiencia en dicho país en el momento de instalar allí sus fábricas (Casanova 2004). En el caso español, resulta más que evidente que Europa y el Norte de África serían nuestros mercados naturales desde un punto de vista geográfico, mientras que América Latina lo ha sido desde el lingüístico. Quedaría, no obstante, por determinar hasta qué punto ello puede promover la Triangulación desde Asia.

¹⁴ Casanova (2004) cita unos 1,7 millones de japoneses o descendientes de japoneses en Brasil, que constituyeron una importante “cantera” de empleados para Toyota cuando desembarcó en el país.

La Figura 3 siguiente ilustra precisamente la Triangulación cultural del Reino Unido con Europa y EE.UU. y la propia que persigue España con Asia e Iberoamérica y la que puede tener con la zona del Mediterráneo desde la perspectiva de los “lazos” o mercados naturales.

Figura 3. Triangulación cultural a través de los “lazos” y mercados naturales



Fuente: Elaboración propia.

1.5. Triangulación empresarial

El análisis del factor cultural nos ha conducido a una visión más microeconómica de un tema que conviene no tratar en una esfera demasiado general, pues la Triangulación en su formulación inicial incide no sólo sobre los Estados, sino también sobre otros muchos sujetos, como empresas, estudiantes, ONGs, universidades, etc. En estos últimos años, el fenómeno de la globalización, cada vez más intenso y articulado, ha dado un nuevo giro a las líneas investigadoras. Las unidades geográficas tradicionales –países y mercados– con respecto a las cuales se desarrollaron las primeras teorías de comercio e inversión, ya no reflejan la realidad de un sistema económico más complejo.

En este sentido, y siguiendo la ya clásica “Teoría Ecléctica” de Dunning (1981)¹⁵, podríamos afirmar que las “ventajas de propiedad”, inhe-

¹⁵ Esta célebre Teoría predice que el proceso de inversión en el exterior es la resultante de la conjunción de tres factores o “ventajas”: las de “localización” – inherentes al país o territorio donde se instala la empresa –, las de “propiedad” –correspondientes a la propia empresa (marca, tecnología, etc.)–, y las de “internalización”, ligadas a la

rentes a las empresas y basadas en multitud de factores, adquieren un creciente peso frente a las “ventajas de localización” propias de Estados y territorios. A estos últimos corresponden los factores analizados hasta ahora como motores de la Triangulación (situación geográfica, infraestructuras de transporte, régimen comercial y fiscal, cultura e idioma). En resumen, en un mundo donde las empresas multinacionales forjan continuamente el devenir económico mundial, es preciso volver la atención a las mismas como posibles escenarios de la Triangulación.

Trasladando aquí nuestra línea argumental previa sobre la Triangulación y los costes de transacción, el acceso a un determinado mercado puede materializarse de forma indirecta a través de una tercera empresa (relación triangular), cuando ésta constituye la mejor alternativa para minimizar dichos costes. Ello puede convenir si concurren determinadas circunstancias, como por ejemplo:

- Cuando la empresa interpuesta dispone de “ventajas de propiedad” que permiten minimizar costes de transacción como pueden ser los asociados con la diferencia cultural o el acceso a información, gracias por ejemplo a la multiculturalidad o experiencia de su personal en un entorno determinado¹⁶.
- Cuando la empresa interpuesta minimiza el riesgo vinculado con la entrada en un determinado mercado, ya sea una nueva área geográfica o un nuevo producto. Ello es especialmente cierto en sectores de alta tecnología, como veremos más adelante.
- Cuando la actuación a través de una tercera empresa o país representa un paso intermedio hasta llegar al mercado objetivo y la implantación directa en éste no se justifica por el momento por el escaso volumen de ventas, o bien por sus riesgos.

El último de los supuestos corresponde al *modelo gradual de internacionalización* propuesto por la Escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne

conveniencia de que la empresa explote las anteriores ventajas no a través de la exportación, la licencia u otras formas de acceso al mercado, sino mediante la creación de una organización propia o filial en el exterior.

¹⁶ En un interesante reportaje periodístico, se indicaba cómo la alemana Volkswagen materializa sus inversiones en Europa del Este a través de su filial checa Skoda, habiendo abierto plantas en Ucrania, Rusia y Kazajstán. Uno de los motivos citados era precisamente el conocimiento que tenían los ejecutivos checos de la realidad empresarial de aquellos países (*Financial Times*, 11/4/06).

1977), según el cual la implicación en los mercados exteriores crece con el tiempo, a medida que mejora el conocimiento de los mismos así como las cifras de venta. En clave española, podríamos razonar que las empresas asiáticas empleen sus filiales en nuestro país como “puente provisional” hacia América Latina o el Mediterráneo, cuando el volumen de estos mercados no justifica aún la implantación directa, o bien sus riesgos y su desconocimiento desaconsejan la instalación. Sobre este punto regresaremos no obstante más adelante.

Los dos primeros argumentos citados previamente corresponden a las *alianzas* y las *adquisiciones empresariales*, esto es, a la integración de estructuras y organizaciones corporativas que permitan aunar esfuerzos y combinar “*ventajas de propiedad*”. Ello, a su vez, contribuiría a mitigar los riesgos e incertidumbres vinculadas con diferencias culturales, volviendo así al punto anterior, o bien con circunstancias propias del mercado (cambio tecnológico, etc.). Este creciente modelo de cooperación llevó a Dunning (2003) a acuñar el término “*international alliance capitalism*”, considerando que el fenómeno obedece al auge de “clústers” de conocimiento, por un lado, y la regionalización de los mercados, por otro, así como a los retos del avance tecnológico. Existe también en este argumento un claro componente comercial, en el que puede sin duda incidir la Triangulación, en la medida en que las empresas cooperantes ponen en común mercados complementarios y reducen así los costes de acceso a los mismos, lo cual nos traslada de nuevo al concepto de “mercados naturales”. En la terminología de Porter y Fuller (1986), los acuerdos de este tipo son los llamados “*horizontales*”, frente a los “*verticales*” que se producen entre clientes y proveedores.

Siguiendo este argumento, en una teórica *alianza horizontal hispano-asiática*, la empresa española podría aportar su presencia comercial en Europa, América Latina o Mediterráneo a su homóloga asiática, que a cambio ofrecería la implantación en su mercado de origen. Éste es por ejemplo, el modelo adoptado tradicionalmente por las empresas japonesas, muy proclives a la cooperación, tal y como demuestra su principal exponente, el grupo Sony¹⁷. Incluso recientemente hemos tenido ejem-

¹⁷ Sony ha desplegado y despliega una auténtica red de alianzas comerciales y tecnológicas dignas de estudio. Los ejemplos más conocidos son las sociedades conjuntas Sony/Ericsson en telefonía móvil y Sony/BMG en música. Sin embargo, con Samsung

plos de alianzas “a tres bandas”, como Itochu-Marzotto-Youngor¹⁸, Mitsubishi-Siemens-GE¹⁹ o la propuesta entre Nissan, Renault y General Motors, todas ellas con la participación de socios japoneses. Esta propensión japonesa a las alianzas data de su incipiente salida al exterior en búsqueda de mercados para sus productos. Con un entorno asiático relativamente pobre, los EE.UU. eran entonces el primer objetivo y la tecnología puntera japonesa en “hardware” combinaba a la perfección con la capacidad americana en el “software”, aunque sobre todo facilitaba el acceso al principal mercado del mundo (NOIA 1992). Entre 1991 y 2001, la National Science Foundation americana contabilizó hasta 779 alianzas entre empresas japonesas y extranjeras en el ámbito tecnológico, de las que 439 fueron con grupos americanos²⁰. También entre los grandes conglomerados coreanos o *chaebol* ha sido habitual últimamente la adopción de alianzas, particularmente en un ámbito tan cambiante y de alto riesgo y volumen de inversión como es la electrónica. Así, Samsung mantenía a finales de 2007 asociaciones estratégicas con hasta 22 compañías de todo el mundo, especialmente tecnológicas (Nokia, Alcatel, Sony, Intel, Microsoft, Toshiba, Qualcomm, IBM), proveedoras de contenidos (Disney, Discovery) y grandes distribuidoras (Lowe’s, VDL)²¹.

detenta también una empresa conjunta para el desarrollo de pantallas planas con tecnología LCD, mientras que con Panasonic desarrolla un proyecto de investigación en el ámbito de las cámaras de video y los sistemas de grabación. Recientemente Sony y Panasonic anunciaron también la creación bajo su liderazgo de un grupo de investigación sobre la conexión a Internet a través del televisor. En la iniciativa participan también Hitachi, Sharp y Toshiba. Otros ejemplos de alianzas japonesas o asiáticas son Fujitsu/Siemens, Sanyo/Nokia, BenQ/Siemens, TCL/Thomson, Lenovo/IBM o LG/Philips.

¹⁸ En este caso se aúna la capacidad de fabricación textil de la china Youngor con la red de distribución de la japonesa Itochu y la marca y el diseño de la italiana Marzotto, titular de enseñas como Hugo Boss (*El Mandarin*, 19/12/05).

¹⁹ En este caso se trata de una alianza para desarrollar tecnología puntera de trazabilidad y seguridad en buques, a raíz de las exigencias impuestas por las autoridades aduaneras americanas y de otros países. El proyecto venía inicialmente impulsado por la americana GE y a él se sumaron Siemens y Mitsubishi, quienes asumirán parte del desarrollo tecnológico, así como la distribución en Europa y Asia, respectivamente (*Financial Times*, 19/1/06).

²⁰ www.nsf.gov/statistics/seind04/c4/tt04-16.htm.

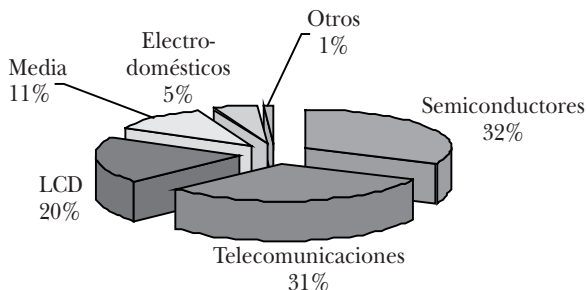
²¹ Información obtenida de la página web de Samsung.

2. POTENCIAL Y REALIDAD DE LA TRIANGULACIÓN: DOS CASOS DE EMPRESAS COREANAS EN ESPAÑA

2.1. Samsung: Un caso de Triangulación modesta de una gran empresa coreana

Conocida como una de las marcas más populares en el mundo entero, Samsung ha sido también uno de los casos empresariales más estudiados y admirados. Mientras los expertos en organización empresarial se han centrado en la estructura y actividades del grupo en el contexto de los célebres conglomerados o *chaebol* coreanos, los economistas han gustado en comparar el imparable ascenso de lo que antaño fue una pequeña fábrica de azúcar con el “milagro económico” coreano²². Hoy día Samsung factura 55.000 millones de dólares con 88.000 trabajadores en todo el mundo, a través de sus múltiples divisiones y actividades. El Gráfico 2 siguiente muestra la distribución de la facturación del Grupo por divisiones, dominada por los semiconductores, las pantallas LCD y las telecomunicaciones. Por su parte, Samsung Electronics Iberia S.A., constituida en 1990 como filial en España, se centra exclusivamente en la comercialización de productos electrónicos, concretamente aparatos de audio y video, electrodomésticos de gama blanca, material informático y equipos de telecomunicaciones. La compañía dispone de unos 170 empleados y 900 millones de Euros de facturación.

Gráfico 2. Distribución de las ventas de Samsung



Fuente: Informe Anual 2005

²² Ver, por ejemplo, la ya clásica obra de Amsden (1989).

Hasta el año 2004 Samsung contaba también con actividad productiva en España, a través de una fábrica de teléfonos móviles y televisores en Palau de Plegamans (Barcelona). Según el vicepresidente de la compañía, Alexandre Blasi, la instalación de la planta vino motivada por el temor en los años noventa de que la Unión Europea impusiera nuevas barreras comerciales a la electrónica coreana. Sin embargo, una vez confirmado que ello no ocurriría y que, además, los costes de producción en España aumentaban año tras año, Samsung decidió finalmente concluir su actividad productiva, no sin generar abundante polémica. El cierre de la fábrica en España estuvo también motivado por dos factores adicionales, que influyen en las posibles estrategias “triangulares” de la multinacional.

Por un lado, el mercado español, pese a su notable crecimiento, no figuraba entre los primeros de Europa por ventas²³, a la vez que las deficientes conexiones con el resto del continente limitaban el acceso a otros mercados. Por otro lado, Samsung emprende en los últimos años una firme política de concentración de su producción en Asia, particularmente en China. Cabe indicar como muestra que el grupo coreano dispone ya de 12 fábricas en aquel país sobre un total mundial de 19, mientras en Europa cuenta con sólo dos plantas, en Hungría y Eslovaquia²⁴. Aún así, Blasi destaca la fuerte progresión en las ventas en España, especialmente en los teléfonos móviles, donde hace apenas tres años Samsung era un desconocido y hoy es la tercera marca más vendida entre los terminales de gama alta.

Esta mayor relevancia comercial de España podría jugar *a priori* a nuestro favor, pero determinados factores limitan la ampliación de las actividades de la filial. Por ejemplo, la escasa producción científica española no justifica una apuesta desde Corea por el I + D local, salvo que esta iniciativa venga de la mano de un cliente importante y siempre a cambio de un mayor volumen de pedidos. Del mismo modo, la situación periférica de España dificulta su rol logístico, frente a Holanda y

²³ Hoy día las ventas en España representan un 7% del total europeo.

²⁴ Para los productos de alta tecnología, sin embargo, Samsung conserva una importante presencia en Corea. En pantallas LCD, por ejemplo, la compañía dispone de una empresa conjunta con Sony, que prevé invertir 2.000 millones de Dólares en una nueva fábrica en Corea para producir pantallas planas de última generación (*Financial Times*, 11/4/06).

Alemania, principales puertas de entrada a Europa. Cabe indicar aquí cómo muchos productos electrónicos de Samsung viajan desde Asia en avión, a fin de reducir los plazos de entrega por su corto ciclo de vida (en los móviles, por ejemplo). Esta circunstancia favorece sin duda a las plazas con aeropuertos bien conectados con Asia, como es el caso de Francfort, donde se encuentra de hecho la central europea del Grupo Samsung o bien Londres, donde se ubica la de Samsung Electronics.

Los mismos elementos juegan en contra de España como base para Iberoamérica. La evidente distancia geográfica hizo ya que Samsung organizara su red de filiales propias en países como Chile, Argentina, Brasil, Colombia, Perú, Venezuela y Panamá. Este último país actúa de hecho como “cabeza de puente” para todo el continente, canalizando a su través todas las inversiones, al modo de la planificación fiscal “triangular” descrita en capítulos precedentes. La diferencia cultural con Iberoamérica la supera Samsung mediante el uso del inglés y un amplio programa propio de formación. En él se seleccionan a jóvenes coreanos para desplazarlos durante uno o dos años a las filiales del Grupo. Además de aprender el idioma local mediante la “inmersión” (se procura evitar el contacto entre los coreanos), trabajan en la empresa y, a veces, cursan también programas de postgrado (MBA). El número de jóvenes en formación en las filiales depende de la evolución de sus ventas y beneficios, pues se interpreta como una inversión y una recompensa por la buena marcha del negocio.

Ante esta situación, Blasi identifica pocas posibilidades de Triangulación con América. En cambio, sí observa buenas opciones en el área del Mediterráneo. La proximidad con África y Oriente Medio, así como las buenas comunicaciones y la experiencia española en la zona han hecho que Samsung dedique un pequeño equipo a esta área dentro de la filial española. Aunque también existen filiales comerciales propias en Argelia, Marruecos, Túnez, Jordania y Arabia Saudita, la filial española exporta a distintos países de la zona donde no existe sucursal, del mismo modo que la filial portuguesa vende en el África lusófona. Incluso unos años atrás, según Blasi, Samsung investigó la posibilidad de crear en las Islas Canarias una filial para toda África. El Archipiélago ya era conocido por la destacada presencia de coreanos y se consideraba una buena ubicación desde el punto de vista logístico y fiscal. La idea, sin embargo, no prosperó por la escasa relevancia del mercado nortea-

fricano, mientras que para el resto del continente existen ya oficinas comerciales en Sudáfrica y Kenia.

2.2. *INKA: Triangulación potencial en una PYME coreana de telecomunicaciones*

En febrero de 2007 tenía lugar en Barcelona una nueva edición de la principal feria y congreso mundial sobre telecomunicaciones, el célebre “3GSM”, que reúne a todos los operadores de telefonía móvil y a sus principales proveedores tecnológicos y de contenidos. Con motivo de tan importante evento, la oficina de promoción económica del Ayuntamiento de Barcelona y el Parque Tecnológico 22@ de la misma ciudad celebraron un encuentro empresarial hispano-coreano, al que asistieron una veintena de compañías coreanas pequeñas y medianas, expositoras en el 3GSM, aglutinadas en torno al Korea IT International Cooperation Agency (KIICA)²⁵.

INKA Entworks, con sede en Seúl y fundada por Seung-Min Ahn, es una de las compañías de tamaño medio, habitual en el 3GSM y las actividades internacionales organizadas por KIICA. Su actividad se centra en el desarrollo y comercialización de una novedosa aplicación de “software” para la gestión de contenidos multimedia, particularmente música y video, a través de los distintos dispositivos que proliferan hoy día, como son los teléfonos móviles, los ordenadores y los reproductores de bolsillo (MP3, DVD portátiles, etc.). Su tecnología fue desarrollada en colaboración con el Centro de Investigación de Electrónica y Telecomunicaciones de Corea (ETRI) y la emplean actualmente 25 fabricantes y operadores de telefonía móvil, hasta ahora exclusivamente asiáticos. El punto de partida del sistema consiste en la multiplicidad de soportes (teléfonos móviles, DVDs, ordenadores, etc.) y por tanto de formatos de reproducción, así como en la imparable transferencia de ficheros entre portales y usuarios y estos últimos entre sí. Para garantizar que el contenido transferido se pueda reproducir sin problemas, y, sobre todo, que los titulares de los derechos de autor perciban sus “royalties”, empresas

²⁵ KIICA (www.kiica.or.kr) es una agencia gubernamental encargada de promover la internacionalización de la industria tecnológica coreana a través de misiones comerciales, stands agrupados, alianzas estratégicas, etc. En su actividad internacional trabaja a través de entidades de otros países como el 22@ barcelonés.

como INKA desarrollan aplicaciones de software para la gestión de medios o DRM (“Digital Rights Management”).

La cuestión de los DRM, uno de los temas candentes de la última edición del 3GSM, se ha venido complicando por las luchas empresariales entre los grandes gigantes del sector. Así, Nokia, líder en la telefonía móvil, impulsó protocolos abiertos de DRM a través de la “Open Mobile Alliance” (OMA), mientras Apple, dominador de las descargas musicales mediante su portal iTunes promovió el estándar “FairPlay” y Microsoft, omnipresente en los ordenadores, hacía lo propio con el sistema “PlayReady”, presentado precisamente en sociedad en la pasada edición del 3GSM. En estas circunstancias, soluciones como las de la coreana INKA se muestran particularmente útiles, pues permiten la transferencia y reproducción de ficheros con independencia del protocolo DRM usado, con las máximas garantías técnicas y legales.

Al margen de participar en el mayor evento del año de la telefonía móvil, INKA mantiene un particular interés comercial por el mercado español. Un estudio de la compañía de contenidos multimedia Buongiorno situaba en 2006 a España como uno de los mercados de mayor gasto en estos servicios, puesto que un 19,2% de nuestros usuarios de telefonía móvil gastan más de 5 Euros al mes en descargas, sólo ligeramente por detrás de Reino Unido (con 19,4%) y por delante de Italia, Francia y Alemania²⁶. Asimismo, otro estudio revelaba cómo los españoles con acceso a Internet de banda ancha aumentaron en un 25% durante 2007 hasta los casi ocho millones de abonados, un 40% de los cuales descarga e intercambia videos y películas desde Internet con frecuencia²⁷. Junto al dinamismo del mercado, INKA desea entablar relación con operadores de telefonía y proveedores de contenidos españoles, precisamente por su destacada proyección internacional.

Mediante su voraz política de adquisiciones²⁸, Telefónica se ha eri-

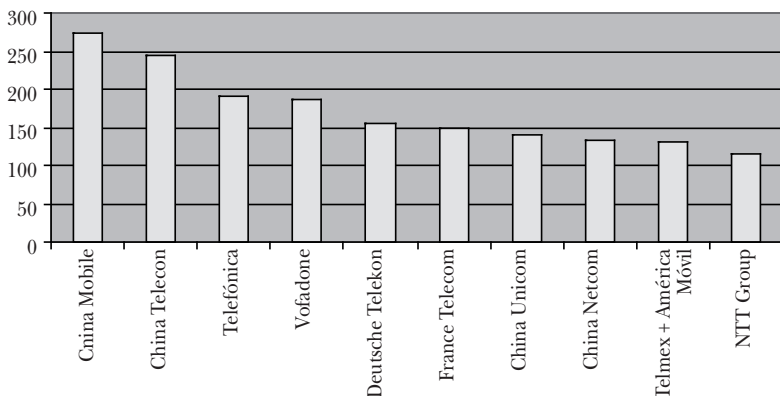
²⁶ *Expansión*, 15/2/07.

²⁷ Esta aumento de los usuarios de Internet de banda ancha limita precisamente el crecimiento de la TV de pago por cable o vía satélite (*Expansión*, 23/10/07).

²⁸ Sólo en el último año tenemos, por ejemplo, la compra de la checa Cesky Telekom, la británica O2 y las filiales de Bell South en América Latina. No obstante, en la última Junta de Accionistas celebrada en primavera de 2006, el Presidente de la compañía anunciaba un “descanso” en la política de adquisiciones en favor de una mayor remuneración al accionista.

gido hoy día en el primer operador de telefonía de América Latina y uno de los primeros del planeta. Su presencia operativa se extiende a tres continentes. En América cuenta con 74 millones de clientes en telefonía móvil y 28 millones en fija, con licencias en 13 países a lo largo y ancho del continente. En Europa, el Grupo ha logrado superar su “confinamiento” al mercado español merced a la puja por nuevas licencias y las últimas adquisiciones realizadas, elevando su número de abonados hasta 78 millones (33 en móvil y 45 en fija) en cinco países. Finalmente, Telefónica participa también en el principal operador de telefonía móvil marroquí, con unos cuatro millones de clientes. El Gráfico 3 siguiente ilustra la situación de Telefónica en el contexto mundial, como el tercer operador por número de clientes o abonados.

Gráfico 3. Principales operadores de telefonía por abonados (en millones, junio 2006)



Fuente: Telefónica

Telefónica constituye por sí sola un objetivo indiscutible para cualquier proveedor de soluciones para operadores de telefonía móvil como INKA. Además, Telefónica ofrece un privilegiado acceso a los mercados latinoamericanos, que han aprovechado suministradores como la china Huawei, cuyo caso relata Soler (2007). Además de Telefónica y de su propio portal de contenidos multimedia E-moción²⁹, cuyos usuarios po-

²⁹ Recientemente Telefónica anunciaba un acuerdo de alquiler con las principales discográficas que prevé el suministro de un millón de canciones para ponerlas a disposición de sus abonados mediante descarga en *E-moción* (*Expansión*, 23/10/07).

drían emplear el software de INKA, España dispone de otras empresas de contenidos para móviles con fuerte vocación internacional, tales como Movilisto y LaNetro, cuyas características se resumen en la Tabla 3 siguiente³⁰. Estas empresas han crecido de forma muy notable en los últimos años a través una agresiva política de internacionalización y adquisiciones. LaNetro, por ejemplo, compró en 2006 a su rival británica Monsternob, ampliando su presencia hasta 37 países, mientras que los fundadores de Movilisto recuperaron recientemente la mayoría del capital y adquirieron activos de su antiguo socio japonés I-Touch.

Tabla 3. Principales compañías españolas proveedoras de contenidos para móviles

Empresa	Facturación (Euros)	Países donde opera
LaNetro Zed	320 millones	España, Austria, Alemania, China, EE.UU., Filipinas, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, México, Malasia, Portugal, Reino Unido, Sudáfrica, Suecia, Suiza.
Movilisto	310 millones	España, Alemania, Austria, Australia, Bélgica, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Letonia, Lituania, Marruecos, México, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rumania, Suecia, Sudáfrica, Suiza, Ucrania, Rusia.

Fuente: Elaboración propia

INKA observa grandes perspectivas de negocio y de triangulación en el mercado español, pues clientes como Telefónica, Movilisto o Laneetro podrían convertir a nuestro país en la cabeza de puente de la empresa coreana con América Latina y Europa entera. Sin embargo, según Ahn, hasta la fecha existen sólo negociaciones comerciales avanzadas con operadoras de los países nórdicos, muy proclives a adoptar nuevas tecnologías, lo cual podría precipitar la apertura de una primera filial europea de INKA en Suecia o Finlandia. Por su parte, las facilidades de Londres o Francfort para los negocios con Asia no pasan desapercibidas

³⁰ Los principales contenidos para móviles son tonos y melodías, salvapantallas, juegos, fotos, videos y música. Estos dos últimos son los relevantes para INKA.

para Ahn, quien es muy consciente de sus mejores conexiones aéreas con Asia y de la mayor disponibilidad de personal. En este último ámbito, Ahn valora la combinación de una mayor familiaridad de la población con el inglés³¹, la existencia de una importante comunidad de origen y cultura coreana (estudiantes susceptibles de incorporarse a la filial), así como la disponibilidad de personal técnico, experto en telecomunicaciones y de habla inglesa. A falta de argumentos comerciales para abrir en España su filial, todos estos factores podrían desequilibrar la balanza hacia otros países. En cualquier caso, y aunque se perdiera la opción de hacer de España la sede europea de la compañía, quedaría intacto su potencial de cara a América Latina, pero siempre condicionado a la obtención de pedidos.

3. CONCLUSIONES

Los dos casos de empresas coreanas descritos en la sección precedente nos han permitido corroborar las limitaciones que sigue presentado nuestro país desde un punto de vista general o macroeconómico para erigirse en un puente de negocios entre Asia, por un lado, y América Latina, Europa o el Mediterráneo, por otro. Aunque existen importantes matices según la zona –como la mayor proximidad geográfica con Europa y el Mediterráneo– son esencialmente las insuficiencias en nuestra relación con el lado asiático las que coartan nuestro potencial de “intermediación”. Sin embargo, hemos visto también cómo los factores empresariales pueden ser motivos suficientes para plantearse estrategias triangulares, siempre y cuando vengan acompañados de un negocio tangible y suficiente. Así, Samsung desarrolla una exigua relación triangular con el Mediterráneo, pero no llegó a poner en práctica un ambicioso proyecto con África a través de España precisamente por la poca relevancia comercial de dicho mercado. Por su parte, INKA condiciona su estrategia para con España a la obtención de pedidos firmes de nuestras empresas. La enorme implantación internacional de éstas po-

³¹ Esto es obvio en el caso del Reino Unido pero no tanto en Alemania, Suecia y Finlandia, cuya población habla sin duda con más frecuencia y fluidez este idioma que en el caso español, algo que Ahn pudo comprobar *in situ* en sus varias visitas a la feria 3GSM de Barcelona.

dría hacer de España la plataforma de negocios de la empresa coreana para toda Europa y América, pero ello quedará siempre en una mera idea si no se plasma en facturación.

Este enfoque tan pragmático del lado coreano es bien lógico y justificado, en la medida en que nuestro país no ofrece ventajas tan sólidas que motiven una implantación por sí sola con independencia del mercado local, algo que sí puede ocurrir en Reino Unido o Alemania como centros de negocios para Europa. Por su parte, el mercado iberoamericano tal vez no exija de momento una estrategia particular para el mismo en el caso de INKA, pero la obtención de clientes españoles despertará sin duda un mayor interés y favorecerá el desarrollo de estos mercados desde nuestro país. En definitiva, los dos casos observados nos permiten corroborar las posibilidades de triangulación que ofrece nuestro país, particularmente en el plano empresarial y en el campo de las telecomunicaciones. Empresas como Telefónica constituyen auténticos motores de la triangulación, capaces de arrastrar a proveedores de telecomunicaciones. En este sentido, la diferencia entre Samsung e INKA es muy substancial, en la medida en que la primera obtiene sólo un tercio de sus ingresos de las telecomunicaciones (Gráfico 2), mercado dominado por unas pocas operadoras, mientras la electrónica y los electrodomésticos (dos tercios de los ingresos) se distribuyen en cambio de forma más abierta y competitiva. Así pues, las características de los productos y mercados inciden nuevamente de forma muy significativa en la triangulación tal como indicó Soler (2007). La especialidad coreana en los equipos y aplicaciones de telecomunicaciones, por un lado, y la relevancia de Telefónica y otras empresas españolas en la distribución de contenidos, por otro, hacen de la cooperación hispano-coreana un excelente punto de partida para la triangulación empresarial.

Bibliografía

- AMSDEN, A. (1989). *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Nueva York: Oxford University Press.
- BHAGWATI, JAGDISH (1987). "Return of the Reciprotarians". *The World Economy*, 10 (2), pp. 109-130.
- Blomqvist, Hans C. (2004). "Explaining Trade Flows of Singapore". *Asian Economic Journal*, 18 (1), pp. 25-43.
- BUSTELO, PABLO y JOSÉ A. SOTILLO (2002). *La Cuadratura del Círculo: Posibilidades y Retos de la Triangulación España - América Latina - Asia Pacífico*. Madrid: La Catarata.

- CASANOVA, LOURDES (2004). "East Asian, European and North American Multinational Firm Strategies in Latin America". *Business and Politics*, 6 (1).
- COASE, RONALD H. (1937). "The Nature of the Firm". *Economica*, 4, pp. 386-405.
- DAVIDSON, W.H. (1980). "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects". *Journal of International Business Studies*, 11 (2), pp. 9-22.
- DESAI, MIHIR A., C. FRITZ FOLEY y JAMES R. HINES JR. (2002). *Chains of Ownership, Regional Tax Competition and Foreign Direct Investment*. Working Paper n° 9. 224, National Bureau of Economic Research.
- DESAI, MIHIR A., C. FRITZ FOLEY y JAMES R. HINES JR. (2004). *Economic Effects of Regional Tax Havens*. Working Paper n° 10.806, National Bureau of Economic Research.
- DUNNING, JOHN H. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*, Londres: George Allen & Unwin.
- DUNNING, JOHN H. (2003) "Relational Assets, Networks and International Business Activity". En John H. Dunning y Gavin Boyd (Coods.). *Alliance capitalism and corporate management: Entrepreneurial cooperation in knowledge based economies*. Cheltenham, U.K: New Horizons in International Business.
- FEENSTRA, ROBERT C. y GORDON H. HANSON (2004). "Intermediaries in Entrepôt Trade: Hong Kong Re-exports of Chinese Goods". *Journal of Economics and Management Strategy*, 13 (1), pp. 3-35.
- GORDON, ROGER H. y JAMES R. HINES (2002). "International Taxation". En Alan J. Auerbach y Martin Feldstein, *Handbook of public Economics*, 4, pp. 1935-1995.
- HENNART, J. F. y J. LARIMO (1998). "The impact of culture on the strategy of the multinational enterprise: does national origin affect ownership decisions?". *Journal of International Business Studies*, 29 (3), pp. 513-538.
- HINES, JAMES R. (1999). "Lessons from behavioural responses to international taxation". *National Tax Journal*, 52, pp. 305-322.
- HOFTSTEDTE, G. (1980). *Culture's Consequences*. Nueva York: Sage.
- JOHANSON, JAN y JAN-ERIK VAHLNE (1977). "The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment". *Journal of International Business Studies*, 8 (1).
- KOGUT, B. y H. SINGH (1988). "The Effect of National Cultura on the Choice of Entry Mode". *Journal of International Business Studies*, 19 (3), pp. 411-432.
- KRUEGER, ANNE O. (1993). *Free Trade Agreements and Protectionist Devices: Rules of Origin*. Working Paper n° 4352, National Bureau of Economic Research. Reproducido en Melvin, James R., James C. Moore y Raymond Diezman (Coods.) *Trade, theory and econometrics: Essays in honor of John S. Chipman*, Londres: Routledge, 1999, pp. 91-102.
- MONTOBBIO, MANUEL (2003). *Triangulando la triangulación España/Europa-América Latina-Asia Pacifico*. Documento CIDOB Asia n° 8.
- National Office of International Affairs, NOIA (1992). *U.S.-Japan Strategic Alliances in the Semiconductor Industry*. Washington D.C.: National Academies Press.
- PARK, HWA-SEO (2007). "La cooperación empresarial transnacional entre los chosunjok (coreanos étnicos en China) y los coreanos establecidos en Europa". En Paul

- White, Park Hwa-Seo y Joaquín Beltrán, *Las Diásporas de Asia Oriental en Europa Occidental*, Documento CIDOB Asia n° 13.
- PORTER, M. Y.M. FULLER (1986). "Coalitions and global strategies". En M. Porter, *Competition in global Industries*, Boston: Harvard Business School.
- RANGAN, SUBRAMANIAN y ALDEMI DRUMMOND (2004). "Explaining Outcomes in Competition among Foreign Multinationals in a focal host market". *Strategic Management Journal*, 25, pp. 285-93.
- REUBER, G. L., H. CROOKELL, M. EMERSON y G. GALLAIS-HAMONNO (1973). *Private Foreign Investment in Development*. Oxford: Clarendon Press.
- SHENKAR, ODED (2001). "Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences". *Journal of International Business Studies*, 32 (3), pp. 519-535.
- SOLER MATUTES, JACINTO (2007). *Triangulación Asia-España-América Latina: Una Visión desde la Empresa*. Documento CIDOB Asia n° 14.
- UNCTAD (2006). *International Investment Arrangements: Trends and Emerging Issues*. Nueva York, Ginebra: UNCTAD.
- UNCTAD (2006). *World Investment Report 2006*. Nueva York, Ginebra: UNCTAD.
- WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York: The Free Press.