

## COREA EN ESPAÑA

Alexandre Blasi\*

Mi objetivo en esta sesión consiste en ofrecer un punto de vista personal sobre Corea. No desearía que creyeran literalmente lo que les voy a relatar. Se trata, como digo, de una visión personal. Ustedes saben que cuando dos personas participan en una reunión y cada una hace un resumen de la misma, parece que han asistido a dos reuniones distintas. Yo les voy a comentar mi versión. Llevo 14 años trabajando en Samsung. En mi primera aproximación a Samsung no conocía a los coreanos, ni a las empresas coreanas, por tanto, rechacé el trabajo. Pero ante la insistencia característica de los coreanos consulté con amigos, pregunté a conocidos coreanos cómo eran, hasta que encontré a una persona que los conocía del tiempo de los juegos olímpicos de 1998, y me contó que los coreanos son los latinos de Asia, y mi experiencia actual así me lo confirma. Tenemos muchos puntos cercanos y también algunas diferencias culturales importantes.

Primero haré un poco de publicidad de Samsung, pero creo que hablar de Samsung sirve para referirse a las demás empresas coreanas. Hablar de Samsung Electronics o del Grupo Samsung es remontarse al año 1938, cuando apareció una tienda en el sur de Corea donde se vendía de todo y cuyo fundador, que tenía que comprar el azúcar o los textiles en China, se hizo la primera pregunta tecnológica. Si lo hacen ellos, ¿por qué no lo fabricamos nosotros? ¿Acaso somos inferiores? A partir de aquel momento, aparece la industria del azúcar y la industria textil de Samsung. Aparece el grupo Samsung como tal.

Tras la independencia, la Guerra Civil dejó todo arruinado y hubo que empezar de nuevo. Actualmente, el grupo Samsung experimenta un alto grado de diversificación, abarcando la construcción naval, textiles, azúcar, hostelería, y una de las partes importantes es Samsung Electronics, que es uno de los líderes mundiales en su sector.

Y ¿cómo se han alcanzado los resultados actuales? Fundamentalmente, porque su equipo directivo está formado por gente que ha subsistido a una guerra civil, que ha sufrido penuria, y que ha sido formada en una obediencia absoluta a sus padres y mayores. Por tanto, es evidente que Corea implica 'tradicción y modernidad', como así se

---

\* Doctor ingeniero industrial. Vicepresidente Samsung Electronics Iberia

denomina este simposio. Si ustedes viajan por la Corea rural verán al fondo del valle a mucha gente cultivando la tierra, y en la cima de la colina, la fábrica más ultramoderna de semiconductores que puedan imaginarse. La misma imagen sirve para LG u otros grupos industriales coreanos.

LG y Samsung dominan conjuntamente más del 40% del mercado mundial de pantallas TFC/LCD, tanto en materia prima, como en producto terminado. El dato reviste importancia y se debe a un colectivo de directivos que sacrificó su vida personal por su país y empresa. Por encima de cualquier criterio de valoración personal, hay que reconocer el sacrificio histórico que hicieron estas personas.

Durante la reciente crisis coreana, el gobierno coreano pidió a las familias que donaran objetos de oro que guardaban en casa para aumentar las reservas nacionales, ya que éstas quedaron agotadas en poco tiempo. Muchísimas familias entregaron su oro. Una experiencia de esa índole resultaría inconcebible en España. No lo juzgo ni en un sentido ni en otro, pero juzguen ustedes la capacidad de sacrificio del país, que salió de una guerra civil en 1953.

Hay un segundo substrato: el de la competitividad. Nosotros, los españoles, somos idealistas, anárquicos, cada uno va por su cuenta. Los coreanos tienen una clara y potente cultura de la colectividad para hacer frente a la competitividad que se forja desde las escuelas. En la escuela, las clases compiten en todo. En deportes es fácil de entender, pero también compiten en poesía, redacción, idiomas o canto. Así se entiende cómo cada vez que se celebran concursos de música hay coreanos participando en los mismos. Así se explica que un coreano pueda ser el director de la ópera de París.

Desde la infancia se educa para competir. Hay un desvelo tremendo de los padres, incluso económico, para formar a los chicos desde que son pequeños, en música, ballet o inglés. Un chico pequeño dedica muchas horas de estudio. De nuevo no valoro, simplemente informo.

Por lo que se refiere al tercer nivel, desde la guerra civil coreana se ha implantado una educación hacia la exportación, una notable vocación y empuje del gobierno hacia la exportación. ¿Por qué? Sencillamente porque el país necesitaba ingresos. Por ejemplo, la República de Corea, exportaba televisores en color cuando el mismo país no gozaba de emisiones televisivas en color. Otros países, como España, se cerraron, poniendo muchísimas barreras. Los industriales españoles impulsaron barreras para disfrutar de un mercado cautivo. Mientras tanto, el mercado

surcoreano necesitaba exportar. Esto es lo que le ha dado también este crecimiento espectacular.

A partir de aquí, hay un crecimiento sostenido. Jaume Giné ha hablado antes de un crecimiento del 3%, pero esta cifra es considerada mala por los propios coreanos, pues están acostumbrados a crecer en cifras de dos dígitos, por encima del 10%. Un 3% resulta escaso. En ese contexto, Samsung Electronics vendió 33 billones de dólares en 2002, frente a los 24 billones de 2000. Tenía 70.000 empleados en 2002 y 54.000 en el 2000, y siempre con beneficios.

Samsung Electronics se instala en España en 1990 (su tercera experiencia en Europa) y sitúa en Barcelona una fábrica, así como la central comercial. Prácticamente, el primer año no se vende nada; se vende y fabrica muy poco, apenas 55.000 vídeos. Pues bien, el año pasado, en 2002, se fabricaron más de 3 millones de aparatos de distinto tipo, desde telefonía móvil hasta retroproyectors.

He aquí un crecimiento al estilo coreano. Sin embargo, esto no quiere decir que no hayan surgido problemas. Hemos experimentado dificultades de todo tipo, incluso problemas culturales importantes. A veces muy simples. Por ejemplo, la doble negación. Los españoles tenemos la costumbre de preguntar ¿No quieres un vaso de agua? Si no lo deseamos, contestaremos que no; si un coreano no lo quiere dirá que sí. Semejante actitud resulta fácil de entender y parece divertido, pero ahora imagínense a un ingeniero español pidiendo a otro coreano si tiene un plano: “¿No tendrás el plano?” La incomunicación es un reto importante a superar. Además, nos encontramos con dos caracteres culturales fuertes, con alto contenido emocional, en los que las discusiones son numerosas y el tono de voz se dispara con facilidad, culminando en conflictos. Por el contrario, la alegría de vivir es conjunta en ambas poblaciones. El coreano es muy sociable. Suele cantar fácilmente. Es muy asociativo. Y en esto tenemos proximidades.

De ahí que buscar el equilibrio en nuestras relaciones interculturales sea clave. Resulta más fácil entenderse con un coreano que con un japonés, según mi experiencia en empresas japonesas. Ustedes ofrecen un regalo, y en España lo normal es abrirlo para ver lo que han regalado. Para un coreano el contenido no es importante. Normalmente se entrega el regalo, se guarda y se abre después. El español se ofendería porque el coreano no ha abierto el regalo en su presencia. A veces pequeños detalles dificultan una relación.

Hacemos una ampliación de fábrica. Trabajamos sábados y domingos. Los españoles ya hemos terminado, porque es verdad, estamos

a un 98% y, a nuestro entender, hemos terminado. Los coreanos intentan terminar al 102%. ¿Cómo se puede cruzar esto? ¿Cómo se consigue que convivan adecuadamente las dos culturas? Si el trabajo no está terminado el ingeniero coreano no tiene ningún problema en coger un soldador y terminarlo. Y si no se ha terminado totalmente, duermen en el suelo sobre cajas de cartón. ¿Cómo combinar estas dos actitudes? Es de nuevo buscar el equilibrio razonable.

Lo que está claro es que en una situación como una carrera de Fórmula 1 ningún ingeniero contestaría que alguno de los coches estará a punto el día siguiente de la competición, porque la carrera es un día y no se puede aplazar. Si tenemos que entregar un producto al Corte Inglés, no sirve de nada entregárselo el dos de enero, porque las ventas son antes de esa fecha, son en diciembre. El grado de cumplimiento debe respetarse estrictamente y con disciplina.

Por ello, creo que la fábrica en España se ha enriquecido sensiblemente con este cruce cultural. El español, por su parte, tiene características de planificación y de reflexión muy buenas que han contribuido a enriquecer y lograr unos resultados realmente competitivos con la aportación de ambas culturas.

¿Con quién compite nuestra fábrica? ¿Con Sony? La respuesta es negativa. Los enemigos de Samsung en Barcelona pertenecen a las otras fábricas de Samsung a nivel mundial, dado que estamos en un entorno competitivo. Para el público español, italiano o francés, una vez tienen una percepción de calidad igual, la compra está basada en precio. En ciertos momentos podemos admirar el diseño, pero esto suele ser irrelevante si ofertamos un precio mucho más competitivo. Por tanto, el producto debe aparecer en la estantería de la tienda al precio adecuado. Todo ello encaja perfectamente en una cultura extremadamente competitiva como la coreana.

Por lo demás hay que tomar decisiones con extrema rapidez ya que fabricamos tres millones de productos, y si ustedes tienen una ubicación productiva que puede producir un producto con un euro más barato - sólo un euro más barato- multiplicado por tres millones de unidades son tres millones de euros que van directamente a la cuenta de resultados y, por tanto, reinvertir hacia el mercado y hacia la tecnología.

O bien entendemos el sector al que nos integramos, que corresponde a la propia sociedad que hace la elección basada en precio o, por el contrario, no podemos entender el sector de la electrónica de consumo en general. Así se explica la decadencia de las compañías europeas, que están perdiendo la competitividad a pasos agigantados, o

quizás las japonesas, que han tenido que llegar a acuerdos con una empresa que consideraba inferior, como Samsung, para compras de tecnología, como sucede con las pantallas TFC/LCD.

Todo ello se consigue a base de un extraordinario espíritu competitivo, permitiendo superar incluso en momentos graves las dificultades. Los propios coreanos dicen que en Corea sus compañías trabajan a base de sangre y lágrimas. Es cierto, ya que el mismo mercado lo está impulsando y para una percepción de calidad semejante compramos el producto a menor precio. Por tanto, cuidado con nuestra cultura. No utilicemos la lógica europea cuando nos relacionemos con los coreanos. Hay otra lógica distinta. Construyamos las relaciones personales.

Aceptemos que para ellos es muy difícil decir no. Un 'no' educado para un coreano es un "I would think about" (me lo voy a pensar). No insistan. "I would think about" quiere decir 'no'. No vuelvan a preguntar al día siguiente, porque generará violencia. Se trata de un tema cultural y hay que conocerlo. Así, cuando estamos haciendo negocio, el negocio depende de los dos lados. Por consiguiente, los europeos no somos ni superiores ni inferiores. Debemos conocer a la otra parte y relacionarnos adecuadamente. Debemos hacer presentaciones formales. El formalismo reviste gran trascendencia:

- El tema de edad es muy importante. Yo creo que todavía permanezco en Samsung por mi edad, pues las personas de edad merecen respeto y consideración. Es notable la cultura que todavía existe en dicha sociedad. Las relaciones formales son importantes. Las tarjetas de visita son vitales.
- No es evidente que nos entienden en inglés. En el mundo industrial coreano el idioma preferido es el japonés; es el idioma tecnológico por excelencia. No demos por supuesto que nos entienden en inglés. En el área comercial, ciertamente es lo normal, pero en el área industrial difícilmente sucede así.
- No pongan al oponente contra las cuerdas, no le lleven al límite. A veces a los españoles y a los europeos nos encanta acorrallar, pero en la cultura coreana eso no es lo correcto.
- Entretener y ser entretenido. Para los coreanos es importante ir a tomar copas por la noche, al igual que para los norteamericanos lo es jugar al golf.

- Aprender y continuar aprendiendo de los coreanos. Si queremos hacer negocios con ellos tenemos la obligación de estudiarles y conocerles a fondo. Comprendiéndoles saldremos ganando todos. Ellos también nos tienen que entender, ciertamente. Pero se sorprenderían de la cantidad de coreanos que entienden bien el español; en cambio, se sorprenderían de la cantidad de españoles que ignoramos todo sobre Corea.