

EMPRESAS

DE LA ELECTRÓNICA A LAS NUEVAS INDUSTRIAS

Samsung prepara un giro de su negocio

El grupo coreano, líder en electrónica, releva esta área de su estrategia y apuesta por cinco nuevas líneas de negocio como motores de su futuro crecimiento

Eulàlia Furriol

En pleno litigio cruzado de patentes con Apple, con el modelo Galaxy de teléfono móvil superando las ventas de iPhones en el tercer trimestre, y en medio de una dura competición con la también coreana LG para liderar la televisión de tres dimensiones, el presidente de Samsung sorprendió recientemente a los altos directivos de la empresa al afirmar: “La mayor parte de nuestros productos actuales habrán desaparecido dentro de una década”.

Tras una evolución sorprendente en dos décadas, en que ha pasado de fabricante *low cost* a líder mundial en electrónica como fabricante de teléfonos móviles, semiconductores, televisores y pantallas de LCD, con investigación y desarrollo, marketing y diseño propio, Samsung Electronics, buque insignia del

El grupo invertirá 20.000 millones de dólares en cinco nuevas áreas de negocio

conglomerado coreano del mismo nombre, se ve relegada en la estrategia de futuro del grupo.

El esfuerzo de Samsung por encontrar nuevos motores de crecimiento para los próximos años ha llevado a situar en el objetivo prioritario cinco nuevas áreas, en las que Samsung es relativamente inexperta: paneles solares, luces led de bajo consumo, baterías para coches eléctricos, tecnología médica y medicamentos biotecnológicos, para las que ha asignado un presupuesto de 20.000 millones de dólares en la próxima década.

Samsung ha demostrado en el pasado su capacidad para reinventarse con rapidez. “El sistema híbrido de gestión de Sam-

La sucesión como desafío

La familia Lee, descendiente del fundador de Samsung, y que mantiene un 46% del control del grupo, afronta el reto de cómo evitar diluir el poder familiar en su próxima transmisión generacional. La empresa, creada en 1938 por Lee Byung-Chull, es el conglomerado o ‘chaebol’ de mayores dimensiones de Corea del Sur, con más de 227.000 millones de dólares de facturación en el 2010 y 315.000 empleados en todo el mundo.

Lee Kun-Hee, de 70 años, heredó la presidencia del fundador, su padre, y desde hace años está preparando la sucesión a su hijo Jay Y. Lee, de 43 años, educado en Japón y en Harvard. Precisamente fueron maniobras de transmisión para eludir el elevado impuesto de sucesiones de Corea del Sur que casi llevaron a Lee Kun-Hee a prisión en el 2008.

Los mandatos de los dos primeros presidentes han coincidido con transformaciones importantes de la empresa y de la economía del país. En su primera etapa, al finalizar la guerra coreana a principios de los cincuenta, contribuyó a levantar económicamente el país de las cenizas, y actualmente Corea del Sur ocupa el puesto número trece del ranking mundial. Y cuando en 1987 Lee Kun-Hee sucedió a su padre, la empresa era líder en Corea en casi todos los negocios en que participaba, pero era prácticamente desconocida en el extranjero. Coincidiendo con la democratización del país, Lee Kun-Hee ha liderado la internacionalización de la firma, que ha pasado de ser una compañía de manufacturación *low cost* a la segunda en el mundo en la presentación de registro de patentes en EE.UU., sólo por detrás de IBM.

song es bastante único, pues combina la cultura empresarial de Japón con la de Estados Unidos, aparentemente contradictorias e incompatibles, lo que proporciona considerables ventajas competitivas basadas en la calidad, la velocidad y el *low cost*, que difícilmente se logran simultáneamente”, afirma Jaeyong Song, profesor de la Universidad Nacional de Seúl, y antes también de la Columbia Business School.

“Desde el ejercicio 2004 y durante siete años consecutivos, los beneficios de Samsung han superado la suma de beneficios de las cinco primeras firmas electrónicas de Japón, incluyendo a Sony y a Panasonic”, afirma Jaeyong Song, que cuenta con el reconocimiento de gurú en Corea del Sur. “Y creo que esta tendencia se mantendrá durante algunos años”, añade.

“El momento más importante del éxito de Samsung fue en 1993, cuando su presidente Lee

Su gestión combina la cultura empresarial de Japón con la de EE.UU., aparentemente contradictorias

Kun-Hee, preocupado por la falta de competitividad de la firma en los mercados mundiales, estableció una estrategia que daría un drástico giro al grupo: globalización, democratización y digitalización”, analiza el profesor. “El presidente Lee vio en la revolución digital emergente una oportunidad para avanzar a los gigantes de la electrónica japonesa, Sony y Panasonic, que eran los líderes en tecnología analógica y se mostraban reticentes en adoptar con premura las nuevas tecnologías digitales que amenazaban con perjudicarles”, explica.

Ahora, en previsión del descenso de precios y de márgenes en el sector de la electrónica, y con China presionando con mejoras

Una frontera robotizada

La filial de defensa del grupo, Samsung Techwin, ha desarrollado para el Ministerio de Defensa un robot centinela, equipado con metralleta, para desplegar en la zona desmilitarizada entre Corea del Norte y Corea del Sur.



Samsung está compitiendo con LG para liderar la televisión de tres dimensiones



El presidente de Samsung, Lee Kun-Hee, y su hijo Lee Jae Yong

Estrategia de marca

Según Interbrand, consultora especializada en el cálculo del valor de las marcas a nivel global, en el último ranking la firma coreana Samsung se ha situado por delante de marcas tan emblemáticas como Sony y Nike.



JEAN CHUNG / BLOOMBERG

en sus proceso de manufacturación, Samsung planifica para escalar un eslabón más en la cadena de valor, al tiempo que pone mayor énfasis en los nuevos consumidores de los mercados emergentes y en la búsqueda de reducción de costes mediante avances tecnológicos y de producción.

De hecho, la proyección en cifras del giro de la electrónica a las nuevas industrias es menos drástica que las alarmantes declaraciones del presidente. Si hace una década Samsung Electronics facturaba 23.000 millones de dólares, y en el 2010 unos 100.000 millones de dólares, en el 2020

Multinationales de países desarrollados podrían perder su liderazgo si no tienen agilidad de respuesta

prevé unas ventas de 400.000 millones de dólares, frente a 50.000 millones en la suma de las cinco nuevas áreas de negocio.

Estas áreas tienen en común que son negocios relativamente reducidos pero con expectativas de rápido crecimiento en el futuro, que requieren considerables inversiones para su producción y capacidad para poder escalar rápido a producciones de gran volumen a costes competitivos cuando la demanda se dispare, unas habilidades en las que Samsung ha demostrado su experiencia.

La diversificación es otra lección aprendida de la experiencia. Cuando en 1996 se hundió el mercado de los chips de memoria DRAM –en los que Samsung Electronics concentraba su actividad–, los beneficios cayeron un 95%. Diversificación que también alcanza la formación de directivos, con la formación de equipos internacionales en Seúl y el traslado sistemático de empleados coreanos de Samsung a diferentes regiones del mundo para aprender nuevas culturas.

“Adoptar estrategias de futuro y agilidad para responder a cambios de paradigmas es la primera lección que otras multinacionales deberían aprender de Samsung”, opina Jaeyong Song. “La reciente crisis económica global llevará a un paradigma gigantesco de cambios en muchas áreas, que algunos expertos denominan la ‘era de la nueva normalidad’”, afirma este profesor.

“Del mismo modo que ha ocurrido con Sony, otras corporaciones multinacionales de países desarrollados podrían perder su posición de liderazgo si no tienen visión de futuro estratégica y agilidad de respuesta a los principales cambios de paradigma procedentes de la reciente crisis económica, como es, por ejemplo, el traspaso de poder económico de Occidente hacia Asia y hacia las economías emergentes”.

Como un plato de tallarines

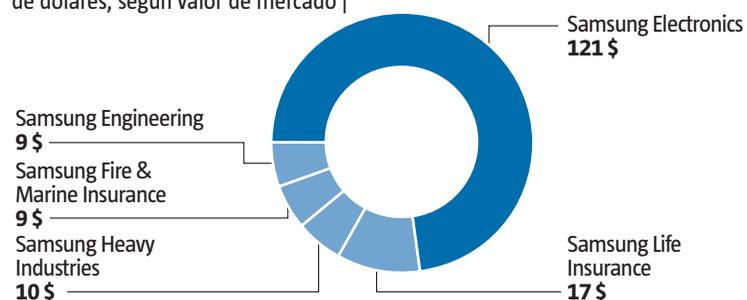
Samsung fue creada el 1938 como negocio de *noodles* o tallarines, y actualmente es un entramado de 83 empresas con propiedades cruzadas, que fabrican desde ropa y electrónica a buques. Se habla del grupo Samsung si bien este en realidad no existe como tal, y es la firma Everland que actúa como sociedad matriz de facto.

Samsung Everland es propietaria de 19,3% de Samsung Life Insurance, que a su vez es una de las principales accionistas de Samsung Electronics (con el 7,2% del capital), que a su vez tiene 35,3% de Samsung Card, firma que tiene un

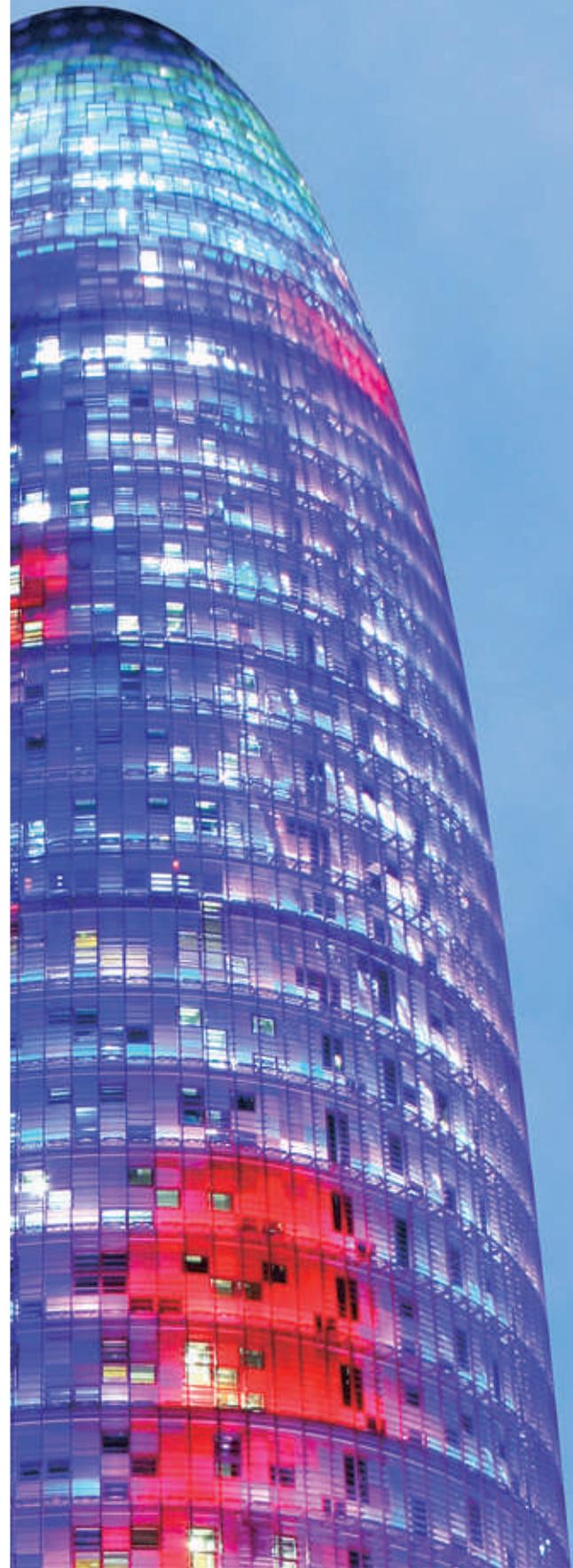
25,6% de Samsung Everland. Podría representarse gráficamente con un gran plato de tallarines, en el que resulta difícil seguir la pista de su estructura. Sin embargo, esta trama podría romper el vínculo circular. El anuncio en septiembre de la desinversión de parte de Samsung Card en Everland, podría no responder sólo a la regulación financiera de Corea del Sur, que obliga a los grandes conglomerados a limitar al 5% el capital en sus participaciones cruzadas. Los expertos interpretan la venta como el inicio del desenredo hacia una estructura más transparente.

Samsung suma el 13% de las exportaciones de Corea del Sur

| Exportaciones de Samsung en miles de millones de dólares, según valor de mercado |



El agua, nuestra razón de ser.



Soluciones y tecnologías del agua al servicio de las personas. Gestionamos con eficiencia y responsabilidad el agua de más de 26 millones de personas, en varios continentes, para mejorar su calidad de vida: de Argelia a Chile, de Reino Unido a Perú, de México a Colombia...

www.agbar.es

