



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

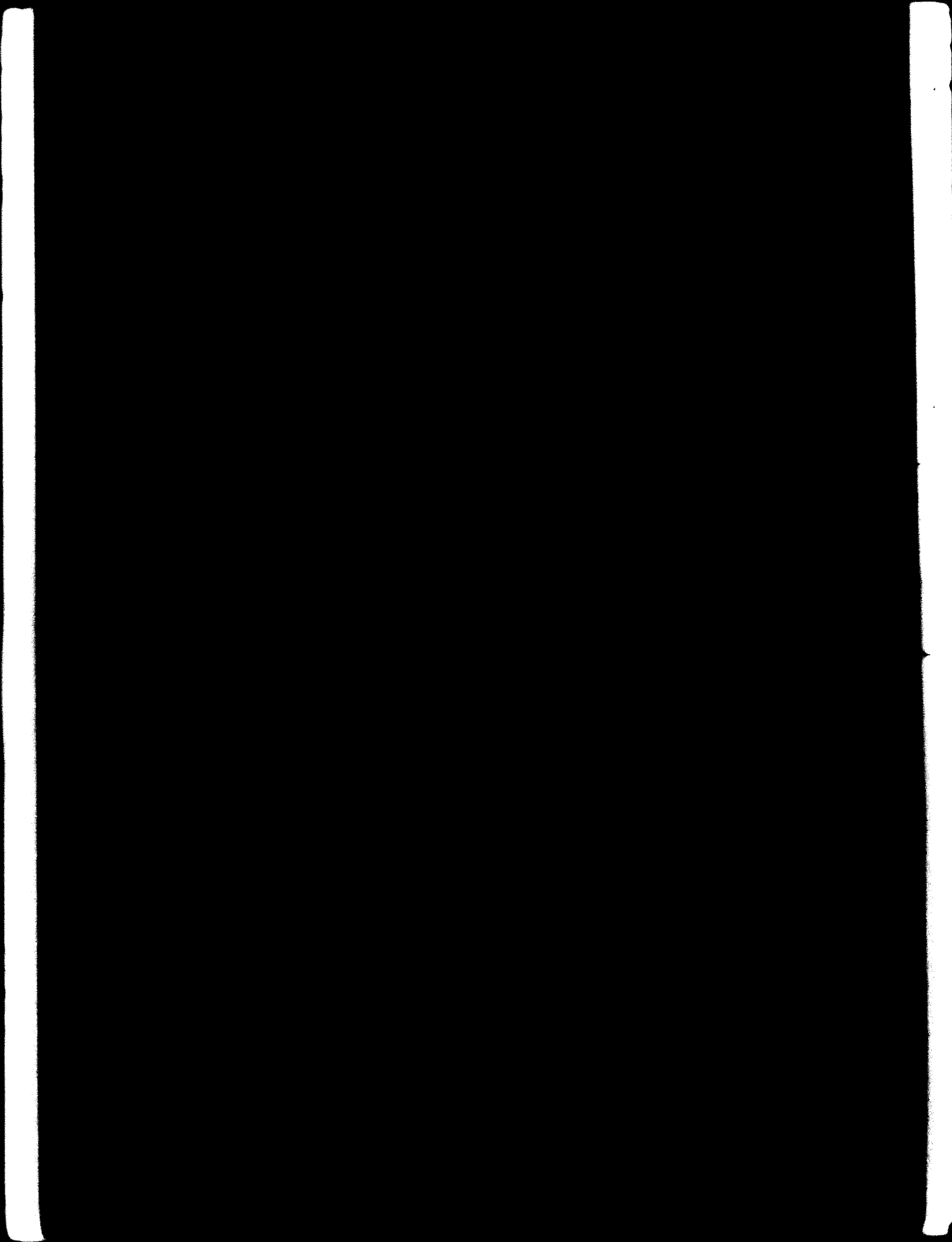
FAIR USE POLICY

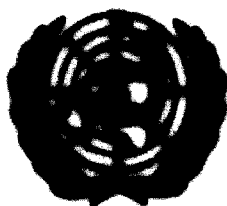
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





07075

I I D

Distr. LIMITADA

ID/W.214/3

3 octubre 1975

ESPAÑOL

Original: ESPAÑOL

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

**Reunión Regional sobre relaciones de subcontratación
entre industrias grandes e industrias pequeñas
en América Latina**

Lima (Perú), 10 - 5 diciembre 1975

**ESTUDIO DE UN CASO CONCRETO RELATIVO A LAS RELACIONES DE
SUBCONTRATACION A ESCALA NACIONAL EN LA INDUSTRIA
AERONAUTICA DE LA REPUBLICA DE COREA**

Ch Chung-Joon²

2 Encuestado, Banco de la Industria Nacional, Seul (Corea)

Las opiniones que el autor expresa en este documento no reflejan necesariamente las de la Secretaría de la ONUDI. La presente versión española es traducción de un texto en coreano.

64.75-1977

I. INTRODUCCION

1. Historia

En 1962, se estableció por primera vez en la República de Corea una moderna planta de montaje de automóviles. La planta, con una capacidad inicial de producción de 6.000 unidades anuales, comenzó el montaje de automóviles a base de piezas y componentes suministrados parcialmente ensamblados (semi-knocked-down) por la Nissan Motor Co. del Japón.

En el mismo año, la empresa Kia Industrial Co. concertó un acuerdo de cooperación técnica con la Hyundai Motor Co. del Japón relativo a operaciones de montaje de motocicletas y de camiones de carga de tres ruedas, cuya producción había iniciado el mismo año en la República de Corea.

La Shinjin Motor Co., que actualmente ha constituido una empresa mixta con la General Motors Korea, se hizo cargo, en 1966, de la planta de montaje de vehículos automotores financiada por el Gobierno y se dedicó a la producción comercial de vehículos modelo Toyota en la República de Corea utilizando las piezas y componentes suministrados completamente desmontados (completely knocked-down) por Toyota. La empresa Shinjin, que tiene un capital efectivo de 400 millones de won y 1.000 empleados, celebró un acuerdo de cooperación técnica con Toyota para las operaciones de montaje de vehículos en la República de Corea.

En 1967, la Hyundai Motor Co. inició el montaje de vehículos en virtud de un acuerdo concertado con la British Ford Motor Co., y, dos años más tarde, en 1969, la empresa Asia Motors Co. empezó la producción de vehículos a base de un acuerdo similar con la FORD.

Actualmente, la competencia entre los tres fabricantes de vehículos ha llegado a ser intensa en lo que se refiere a la venta de vehículos en un mercado pequeño como es el de la República de Corea.

Los mencionados fabricantes han centrado únicamente con sus líneas de montaje para la producción de vehículos. Ninguno de ellos dispone de instalaciones de fabricación de motores, ejes ni bastidores de carrocería. Según se infiere, la General Motors Korea iba a encargarse, para octubre del presente año, el funcionamiento de instalaciones para la fabricación de motores.

Las mencionadas plantas comenzaron con el montaje de automóviles; posteriormente, sus operaciones se ampliaron al montaje de autobuses, camiones y otros tipos de vehículos automotores.

A continuación se proporcionan sobre dichas empresas los datos más importantes correspondientes a finales de 1971.

4. Shinjin Motor Co.

- 1) N° de trabajadores - 3.192
- 2) Capital efectivo - 4.000 millones de won
- 3) Total del activo - 41.255 millones de won
- 4) Tipo de productos -
 - i) Automóviles (1.000 cc, 1.500 cc, 2.000 cc)
 - ii) Jeeps (2.200 cc)
 - iii) Autobuses (un total de 8 tipos, incluye uno para viajes largos)
 - iv) Camiones (un total de 5 tipos, incluye uno de 10 toneladas de capacidad de carga)
- 5) Capacidad, número de productos y cifra de negocios -

Tipo de productos	Capacidad	N° de productos	Cifra de negocios
	Unidades	Unidades	En millones de won
Automóviles	20.500	6.244	6.452
Jeeps	3.200	917	1.834
Autobuses	3.400	1.825	5.773
Camiones	4.000	1.521	3.484
Total	32.000	10.507	17.543

- 6) Instalaciones técnicas - Un total de 6 líneas de montaje, compuestas de talleres para trabajos de soldadura, pintura, carrocería, guarniciones e inspección. Las siguientes instalaciones técnicas se hallan en fase experimental: 1) para fabricación de motores, 2) para fabricación de elementos funcionales, incluso el árbol de transmisión.

- 7) Grado de utilización - 33,0%
- 8) Porcentaje del costo de producción que depende de productos de fabricación externa:
- i) Automóviles (73,6 - 75,7%)
 - ii) Camiones (84,1%)
 - iii) Autobuses (73,1 - 73,0%)

B. Empresa Motor S.A.

- 1) Nº de trabajadores - 2.705
- 2) Capital efectivo - 800 millones de won
- 3) Total del activo - 9.697 millones de won
- 4) Tipo de productos -
- i) Automóviles (1.500 cc, 2.000 cc)
 - ii) Camiones (de 7 toneladas de carga)
 - iii) Autobuses (motor de gasolina y diesel)
- 5) Capacidad, número de productos y cifra de negocios -

Tipo de productos	Capacidad	Número de productos	Cifra de negocios
	Unidades	Unidades	En millones de won
Automóviles	20.000	2.398	2.742
Camiones	5.000	51	147
Autobuses	3.000	1.070	3.210
Total	29.000	3.519	6.099

- 6) Instalaciones técnicas -
- i) Instalaciones técnicas actuales
 - Taller de soldadura..... por puntos, etc.
 - Taller de pintura..... equipo de pintura
 - Taller de carrocería..... montaje final de chasis, etc.
 - Taller de inspección..... aparatos de inspección
 - ii) Instalaciones técnicas en planificación
 - Instalaciones para fabricación de motores, hasta 1974.
- 7) Grado de utilización - 12,1%

C. Asia Motor Co.

- 1) Nº de trabajadores - 536
- 2) Capital efectivo - 828 millones de won
- 3) Total del activo - 7.220 millones de won
- 4) Tipo de productos - i) Automóviles (1.200 cc)
ii) Autobuses (diésel, 265 HP, 160 HP)
- 5) Capacidad, número de productos y cifra de negocios -

Tipo de productos	Capacidad Unidades	Nº de productos Unidades	Cifra de negocios en millones de won
Automóviles	3.000	2.869	2.750
Autobuses	1.000	158	162
Camiones	6.000	-	-
Total	10.000	3.036	2.922

- 6) Instalaciones técnicas - Instalaciones técnicas actuales
Obra de hierro (tornos eléctricos, plantillas,
y equipo para soldar, etc.)
Trabajos de pintura (zona de preparación de
pintura y equipo, etc.)
Trabajos de carrocería (elevadores para el
transporte de vehículos, etc.)
- 7) Grado de utilización - 30,4%

D. Kia Industrial Co.

- 1) Nº de trabajadores - 1.569
- 2) Capital efectivo - 1.000 millones de won
- 3) Total del activo - 9.476 millones de won

- 4) Tipo de productos - i) Camiones de tres ruedas (600 cc, 2.000 cc)
ii) Camiones de cuatro ruedas (2.000 cc, 3.000 cc)
iii) Motores para vehículos de dos ruedas
(4 tipos en total)

5) Capacidad, número de productos y cifra de negocios -

Tipo de productos	Capacidad	Nº de productos	Cifra de negocios
	Unidades	Unidades	En millones de um
Camiones de tres ruedas	6.000	5.238	3.698
Camiones de cuatro ruedas	6.000	678	995
Motores para vehículos de dos ruedas	24.000	18.317	2.083
Total	36.000	18.233	6.776

- 6) Instalaciones técnicas - Máquinas herramientas, prensas, instalaciones de fundición a presión y de tratamiento térmico a más de un total de cuatro líneas de montaje

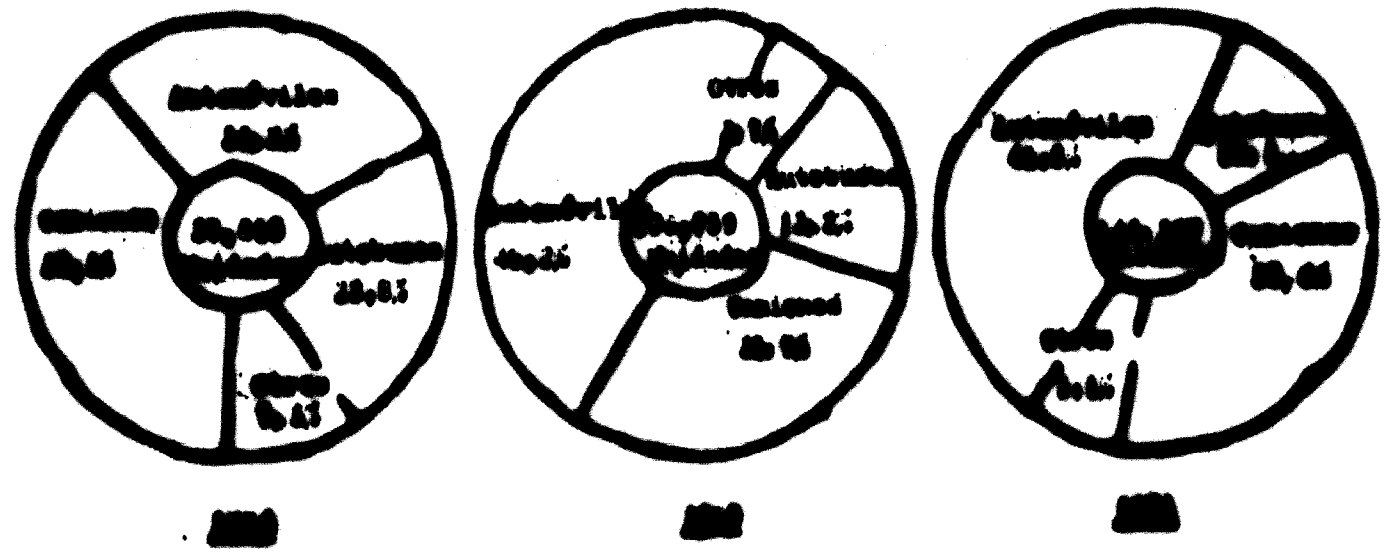
- 7) Grado de utilización - 50,6%

4. evolucion de proporción infraestructura vial sobre vehículos

1) Evolución de vehículos (a compañía de los de los países)



2) Evolución de las utilidades sobre el producto



2. ~~Empresas subcontratistas~~

Según la información existente, en 1932 existían en la República de Corea ocho plantas de producción de algunos tipos de piezas para vehículos, y, en 1945, unas 100 establecimientos industriales pequeños se dedicaban a la fabricación de piezas tales como aros de pistón, camisas, camisas interiores de cilindro, y a la reparación de vehículos.

La producción de esas piezas pequeñas, que continuó en forma inestable, se hallaba sujeta a la disponibilidad de las materias primas que se filtraban de las fuerzas armadas de los Estados Unidos. Además, las mencionadas fábricas tenían que atender pequeños pedidos de una gran diversidad de piezas, factor que obstaculizaba su desenvolvimiento comercial.

Fue sólo en 1966, al establecerse la Shinjin Motor Co., las fábricas de vehículos iniciaron -si bien en forma poco adecuada- relaciones de subcontratación con empresas subcontratistas registradas. Varias de las empresas existentes -y algunas nuevas- dedicadas a la producción de piezas pequeñas establecieron relaciones de subcontratación.

Hacia fines de 1971, unas 500 empresas industriales de pequeña y mediana escala fabricaban en el país -para entrega a las cuatro fábricas de vehículos- unas 1,000 de las 6,000 piezas y componentes que, según se estima, se requieren para el montaje de tales vehículos.

Por otra parte, algunos de los fabricantes con larga experiencia en la producción de piezas tales como aros de pistón, camisas, camisas interiores de cilindro, válvulas y resortes, empezaron a exportar sus productos a mercados de países de Asia sudoriental a partir de los primeros años del decenio de los 60.

El valor de esas ventas de exportación en 1962 fue de 77.000 dólares, habiéndose registrado un aumento constante desde entonces. Para 1971, el monto anual de esas exportaciones había ascendido a 272.000 dólares. A pesar de ese aumento constante de las ventas de exportación de piezas, se registró una disminución del volumen de exportación de productos finales, lo cual ha restringido el crecimiento de las actividades de exportación.

**Capacidad de producción, número y grado de utilización de las subestructuras
afiliadas a la Asociación de la Industria Automotriz**

Tipos de piezas y componentes	Capacidad (A)		1968		1969		1970		1971 (B)		Grado de utilización (%)
	(millares de unidades)	(unidades)	(millares de unidades)	(unidades)	(millares de unidades)	(unidades)	(millares de unidades)	(unidades)	(millares de unidades)	(unidades)	
Camisas interiores de cilindro	390		125		119		222		100		16,2
Pistones	790		292		561		614		525		23,1
Panderos de pistón	736		312		342		362		312		10,0
Aras de pistón	6.700		2.409		3.051		3.874		1.011		39,9
Valvulas	1.000		435		512		547		451		15,1
Cojinetes de metal	190		98		130		113		106		56,3
Radiales	130		21		33		38		40		30,8
Bilanceros de escape	230		0,2		2		6		4		17,8
Fanques de combustible	120		11		19		24		18		15,0
Justas cardán	390		121		150		165		150		11,0
Manivelas	100		136		156		138		92		51,1
Manivelas	195		65		76		89		103		52,8
Manivelas	540		-		15		73		99		18,2
Manivelas	2.000		335		380		556		367		13,4
Cilindros interiores	420		51		157		227		91		12,0
Cilindros interiores	190		3		19		34		40		21,1
Bobinas de encendido	60		-		-		4		11		18,3
Bujías	2.400		-		200		523		617		27,0
Alternadores	50		-		-		4		11		22,0
Filtros de aceite	44		-		-		12		8		16,2
Reguladores	50		-		-		7		11		16,3
Faros delanteros	150		450		107		188		111		24,7
Faros de freno	240		-		-		23		45		19,2
Voltores de limpieza	50		-		-		4		9		18,0
Justas de aceite	900		327		435		490		540		30,0
Cojinetes de bolas y de rodillos	2.900		1.435		1.296		1.564		1.704		36,8

Nota: Asociación de la Industria Automotriz (99 establecimientos a fines de 1971).

II. HISTORIA DE LAS RELACIONES DE SUBCONTRATACION

1. Orígenes de la subcontratación

La primera planta de montaje de vehículos, dirigida por la Saenara Motor Co., llevó a cabo sus labores, durante 1962 y 1963, aplicando un método de montaje a base de piezas y componentes importados como conjuntos semimontados (semi-*knocked-down*). Este sistema de montaje y el bajo nivel tecnológico de los fabricantes locales de piezas dificultaron la concertación de acuerdos de subcontratación entre dichos fabricantes de piezas y las fábricas de vehículos. Las "plantas matrices" de vehículos no crearon departamentos autosuficientes destinados a la producción de piezas.

Por esta razón, las relaciones de subcontratación no tuvieron su origen ni en una etapa de desarrollo de unidades "incorporadas" ni en la instalación de unidades integradas de producción. Más bien, dichas relaciones fueron creciendo paulatinamente con el proceso de sustitución de las importaciones de piezas.

La Kia Industrial Co. representa una notable excepción a esta tendencia. Desde su establecimiento en 1949, esta empresa siguió creciendo en tanto que productora importante de bicicletas de la República de Corea. Aunque se autoabastecía de algunas piezas y componentes, la empresa Kia estableció gradualmente relaciones subcontractuales con otras empresas industriales del país para el suministro de esas piezas y componentes. Al concertar dichos arreglos de subcontratación, la empresa alquilaba a los subcontratistas tan sólo los moldes, manteniendo las demás instalaciones para uso de la empresa.

De esta manera, la empresa Kia logró evitar nuevas inversiones para satisfacer la creciente demanda de piezas y, al mismo tiempo, pudo aprovechar la experiencia especializada que sus subcontratistas habían acumulado al realizar sus propias actividades.

Shinjin empezó a producir vehículos en 1966, habiendo encargado a sus subcontratistas el 21% de las piezas y componentes que precisaba para sus operaciones de montaje, fracción que representa un valor de 484 millones de won. Entre las principales piezas suministradas por los subcontratistas están las siguientes: neumáticos de camión, cámaras, faros, elementos de vidrio, parachoques y asientos.

2. Desarrollo histórico de la subcontratación

Desde 1966, en que la empresa Shinjin estableció relaciones de subcontratación, el número de contratos concedidos a subcontratistas fue aumentando constantemente a medida que aumentaba la demanda de vehículos. Este aumento se ha ido acelerando con la puesta en práctica del programa de fomento de la fabricación local de piezas y componentes para vehículos, propugnado por el Gobierno.

En 1968, Hyundai subcontrataba el 21% (del valor) de las piezas necesarias para el montaje de vehículos Ford, porcentaje de fabricación local que aumentaba constantemente. En 1969, los contratos concertados por Hyundai se extendieron a los autobuses y camiones.

En 1970, la fábrica Asia comenzó encargando la fabricación por contrata del 21% de las piezas necesarias para sus operaciones de montaje de vehículos Fiat. En 1972, la empresa inició la producción de camiones.

En general, en el caso de los autobuses -para los cuales el suministro local de carrocerías resulta fácil en comparación con la fabricación de piezas de carrocería para automóviles y camiones- más del 80% de las piezas necesarias se fabrican localmente en la actualidad.

Antes de que la empresa Shinjin constituyera una empresa mixta con la General Motors Corp., en el caso de los vehículos Corona, el porcentaje de las piezas y componentes fabricados en la República de Corea se elevó al 58% en 1971, con 179 subcontratistas dedicados a fabricar 1.000 piezas y componentes diferentes para su entrega a las plantas de montaje, por un valor total de 8.217 millones de won.

Mientras tanto, una desaceleración general de la economía del país se tradujo en cierta reducción de la demanda de vehículos automotores, la cual, a su vez, hizo que disminuyera la subcontratación. Después de alcanzar un nivel máximo en 1970, el valor de los encargos por contrata ha venido disminuyendo. Sin embargo, el valor de los contratos concedidos por las empresas Kia y Asia ha aumentado constantemente.

A continuación se dan datos sobre el desarrollo histórico de los principales aspectos de las relaciones de subcontratación:

1) Desarrollo histórico de las relaciones de subcontratación

Año	Monto de las transacciones en millones de W	Número de subcontratistas/ Establecimientos	Número de artículos/ Unidades
1966	484	34	121
1967	1.482	48	158
1968	3.933	101	370
1969	11.573	286	858
1970	15.118	365	1.811
1971	13.473	435	2.530

Fuente: Empresas interesadas.

1/ En algunos casos, se ha contado dos veces al mismo establecimiento, y se ha incluido a los pequeños proveedores suplentes.

2/ En algunos casos, se ha contado dos veces al mismo establecimiento, y se ha incluido a las ferreterías.

2) Desarrollo histórico de las relaciones de subcontratación de la empresa Shinjin

Año	Monto de las transacciones en millones de W	Número de subcontratistas Establecimientos	Número de artículos Unidades
1966	484	34	121
1967	1.482	48	198
1968	3.837	59	835
1969	7.539	148	583
1970	10.106	164	983
1971	8.217	179	1.015

3) Desarrollo histórico de las relaciones de subcontratación de la empresa Hyundai

Año	Monto de las transacciones en millones de W	Número de subcontratistas Establecimientos	Número de artículos Unidades
1968	96	42	135
1969	2.511	63	275
1970	3.170	72	335
1971	2.278	121	600
1972.9.	-	133	660

4) Desarrollo histórico de las relaciones de subcontratación de la empresa Asin

Año	Monto de las transacciones en millones de W	Número de subcontratistas Establecimientos	Número de artículos Unidades
1970	400	58	238
1971	1.410	74	450
1972.9.	980	74	615

5) Desarrollo histórico de las relaciones de subcontratación de la empresa Kia

Año	Monto de las transacciones en millones de W	Número de subcontratistas Establecimientos	Número de artículos Unidades
1969	1.523	75	-
1970	1.442	71	261
1971	1.568	76	265
1972.9.	1.453	81	273

3. Repercusión de las medidas impuestas por el Gobierno sobre la producción

El Gobierno impuso severas medidas restrictivas a la importación de determinadas piezas, que cada año se designan concretamente como vitales que habrán de suministrarse localmente para determinados tipos de vehículos; esta medida tiende a inducir a los fabricantes de vehículos automotores a que concierten acuerdos de subcontratación con empresas industriales del país para la fabricación de piezas. Sin embargo, esta medida del Gobierno causó las siguientes dificultades:

- a) La mayoría de las piezas que se pueden obtener localmente resultaron ser de mala calidad, en comparación con las importadas, lo cual hace que el producto final resulte deficiente. Esto debe atribuirse a la utilización de materias primas de mala calidad para la fabricación de piezas y al bajo nivel de tecnología y de especialización de los fabricantes locales de piezas.
- b) El reducido volumen de los pedidos y su escasa frecuencia contribuyen a que suban los precios unitarios de las piezas fabricadas en la República de Corea.
- c) En algunos casos, se ha comprobado que algunos de las plantas auxiliares locales que se esfuerzan por mantener el derecho al monopolio del abastecimiento de determinadas piezas a los fabricantes de vehículos han logrado manipular los precios o no han realizado ningún esfuerzo por mejorar la calidad de dichas piezas. Ante esa situación, los contratistas vienen considerando la posibilidad de producir esas piezas por sí mismos, para evitar así tener que adquirirlas a precios poco razonables. Por su parte, el Gobierno, amparándose en su política de fomento del desarrollo de la fabricación de piezas, no ha procurado impedir que los fabricantes de vehículos consideren esa posibilidad.
- d) Si algunos subcontratistas fracasan por razones financieras o no cumplen sus promesas de desarrollar determinadas piezas, los contratistas se ven considerablemente afectados, particularmente en sus actividades de producción y de venta.

III. SITUACION ACTUAL DE LA SUBCONTRATACION

1. Introducción

En general, las grandes empresas son las que toman la decisión de iniciar o no actividades de subcontratación. Sin embargo, en el caso de los artículos más importantes, el Gobierno ha desempeñado un papel destacado en el establecimiento de relaciones de subcontratación entre plantas de montaje de vehículos y pequeños fabricantes, cuando ha llegado a la conclusión de que estos pequeños empresarios reúnen las condiciones para ser considerados como subcontratistas. Al mismo tiempo, el Gobierno señala a los fabricantes de vehículos el grado de utilización de productos nacionales fijado como objetivo anual para la fabricación de vehículos. Por otro lado, las condiciones generales en que se desenvuelven las actividades de subcontratación no son favorables para los subcontratistas, pese a que el Gobierno nunca les ha asignado responsabilidad alguna en el establecimiento de relaciones razonables de subcontratación.

A continuación se señalan las características principales de las relaciones de subcontratación en la industria automotriz de la República de Corea.

- a) Los pedidos suelen ser insuficientes para mantener un grado óptimo de utilización. Por lo tanto, los subcontratistas se ven obligados a aceptar de los contratistas pedidos de productos complejos. A su vez, los subcontratistas encargan en muchos casos a pequeñas empresas manufactureras la fabricación de piezas y componentes para sus propios productos.
- b) En general, se mantienen buenas relaciones comerciales con fabricantes de productos auxiliares, a menos que se violen indebidamente los acuerdos existentes; por consiguiente, las transacciones entre contratistas y subcontratistas de larga experiencia se han ido ampliando paulatinamente, si bien el número de estos últimos es pequeño; evidentemente, cuando el desarrollo de artículos locales lo ha requerido, el contratista ha hecho pedidos adicionales al subcontratista.
- c) Debido a lo insuficiente de los pedidos, la mayoría de subcontratistas no sólo producen una gran diversidad de artículos para un solo contratista sino que tienden a fabricar productos destinados al mercado en general o a otros contratistas dedicados al montaje de automóviles, barcos o bicicletas.

Grado en que las empresas dependen de la subcontratación para la disposición de sus productos

(porcentaje)

Subcontratación	 Mercado
59,4	40,6

Fuente: Estudio sobre la situación de las actividades de subcontratación en las industrias mecánicas en 1970. (1971)

- d) Se hace hincapié en factores tales como calidad, precisión y precio unitario de piezas y componentes. Al mismo tiempo, la entrega oportuna, de acuerdo con los plazos convenidos, es también una condición importante para el mantenimiento de buenas relaciones comerciales entre las partes.
- e) En un 71,7% del total de casos correspondientes a 1970, se determinó el precio unitario de los productos mediante un acuerdo entre las empresas matrices y los subcontratistas. En el 15,8% de los casos, el precio se determinó por licitación pública, en el 4,9%, los subcontratistas estipularon el precio; y en el 3,7% restante, fueron los contratistas quienes propusieron el precio.
- f) Cuando el valor de los pedidos está por debajo de determinado nivel, los contratistas efectúan el pago en efectivo, mientras que, cuando dicho valor rebasa un nivel determinado, el pago se efectúa mediante pagaré. Del total de transacciones examinadas correspondientes a 1970, el 11,6% se liquidó mediante pagos en efectivo, el 32,9%, mediante pagarés con vencimientos de dos y tres meses, y el 41,5%, mediante pagarés con plazos de vencimiento de más de tres meses.

2. Situación actual de la organización interna de las empresas en función de la subcontratación

Una de las más importantes tareas de gestión de los contratistas es lograr sustituir en forma rápida las piezas y componentes importados con productos locales. Por consiguiente, las empresas matrices han organizado sus actividades de gestión haciendo hincapié en la subcontratación local, de acuerdo con las políticas gubernamentales al respecto.

Desde 1970, se ha creado dentro de cada empresa un comité para la utilización de manufacturas locales, integrado por miembros de los departamentos de planificación, tecnología, desarrollo, adquisiciones y control de calidad. Suele presidir dicho comité uno de los vicepresidentes o directores interesados.

Su finalidad principal es mejorar las relaciones de subcontratación en el país ampliando la gama de pedidos locales, mejorando la calidad y desarrollando nuevos productos, etc. A continuación se reseñan las funciones de cada uno de los departamentos.

- a) El departamento de planificación se encarga de elaborar, en un grupo de unas 5 a 10 personas, un plan básico de subcontratación local, en el que se contempla el grado de utilización de la subcontratación local por tipo de vehículo sobre una base anual, de conformidad con las sugerencias del Gobierno, y también la forma de solucionar los problemas que surgen en las actividades de subcontratación.
- b) El departamento de desarrollo de tecnología se ocupa de las decisiones relativas a problemas técnicos, como planos, dibujos técnicos, desarrollo tecnológico de moldes, etc. Especialmente en la fase inicial de la labor de subcontratación de nuevos productos, el departamento resuelve esos problemas valiéndose de unos 5 a 10 técnicos en la oficina principal y de unas 20 personas en la planta, respectivamente.
- c) El departamento de adquisiciones se ocupa de las compras propiamente dichas, y decide el monto de los pedidos que se han de asignar a determinados subcontratistas, los plazos de entrega, las fechas de pago, etc. Este departamento suele encomendar a unas 5 personas las actividades de adquisición en la oficina principal y a unas 20 personas en la planta, respectivamente.
- d) La sección de control de calidad se ocupa del mejoramiento de la calidad o de la precisión, de los servicios de extensión técnica y de la inspección de los productos, y cuenta con unas 20 personas. En algunos casos, el departamento de inspección se organiza en forma independiente. De esta manera se procura minimizar el número de piezas rechazadas como también mejorar la calidad de los vehículos y aumentar el número de pedidos locales.

3. Situación actual de los subcontratistas:

La mayoría de las empresas subcontratistas suelen ser de propiedad privada y se clasifican entre las pequeñas, por su número de empleados. El análisis efectuado en 1970 de las empresas de subcontratación en función de su régimen de propiedad mostró que el 63,4% del total correspondía a empresas de propiedad privada individual, el 34,6%, a sociedades por acciones y el 2,0%, a otros tipos de sociedades.

Por otra parte, al estudiar a los subcontratistas en función del número de empleados se observó que el 81,7% correspondía a pequeños establecimientos que empleaban menos de 100 trabajadores, el 7,4% a establecimientos que empleaban entre 100 y 199 trabajadores, y el 10,9% restante, a empresas que empleaban más de 200 trabajadores.

En general, los planes de producción se formulan a base de los pedidos de los contratistas. Se observó que ésta era la práctica seguida por el 59,4% del total de subcontratistas, mientras que el 12,4% elaboraban sus planes de producción independientemente de los pedidos recibidos y el 28,2% restante establecía su cifra de producción a base de una estimación de los pedidos.

Como razones principales para efectuar trabajos en régimen de subcontratación se señalan la salida de productos, la continuidad de las transacciones, la certeza del cobro, etc.; sin embargo, muchas veces, los subcontratistas tropiezan con dificultades para adquirir materias primas, especialmente las importadas, debido a su escasez.

La mayoría de los subcontratistas han procurado mantener las actividades de subcontratación mediante una creciente especialización que les permite adoptar una posición más firme en las negociaciones con los contratistas en cuanto a determinación de precios unitarios, liquidación de cuentas, continuación de relaciones comerciales, etc.

Algunos subcontratistas que han seguido una política encaminada a obtener más pedidos, haciendo caso omiso de su capacidad e competencia técnica, se han encontrado con una disminución constante de pedidos de los contratistas. En tales casos, se ha hecho hincapié en asegurarse ante todo un margen más elevado de utilidades o de pedidos de artículos adicionales.

En el 68,0% del total de casos examinados en 1970 —a excepción de los que no admiten comparación— los subcontratistas habían fijado a los contratistas precios unitarios más bajos que los del mercado, a fin de poder competir favorablemente con los demás subcontratistas, cuyo número iba creciendo y hacía más reñida la competencia. Por el contrario, en el 17,8% del total de casos, los subcontratistas habían establecido para los contratistas precios unitarios más elevados que los del mercado, a consecuencia de la adquisición de patentes, de licencias de elaboración y de la introducción de mejoras técnicas de importancia.

A menudo, los subcontratistas pedían una subida de los precios unitarios cuando sus costos de producción aumentaban debido al alza de los precios de las materias primas o de los sueldos y salarios de los empleados. En la práctica, el contratista rara vez reaccionaba en forma favorable ante esos pedidos.

En 1970, aproximadamente la mitad del total de subcontratistas pidieron que se aumentara el precio unitario; sin embargo, los contratistas acogieron favorablemente tan sólo el 10,3% de los casos, habiendo rechazado completamente el 52,5%. El 37,2% restante de casos fueron aceptados sobre una base de reajuste.

4. Opiniones personales sobre la subcontratación

- a) Opiniones sobre subcontratación emitidas por personas que intervienen en la concesión de este tipo de contratos:

Fue opinión general que la subcontratación local resulta útil no sólo para el Gobierno sino también para las empresas contratistas. Sin embargo, la subcontratación presentaba dificultades cuando era obligatoria, pues requería medidas especiales para alcanzar la meta fijada por el Gobierno. Los contratistas opinaron que, si bien la planificación de futuras actividades comerciales era un medio de mejorar condiciones actuales poco favorables, los logros alcanzados en forma precipitada podían traducirse en mala calidad y un empeoramiento del rendimiento de los vehículos, paralelamente a la ampliación de las actividades locales de subcontratación.

Aunque era más raro, algunos fabricantes de piezas, especialmente grandes empresarios, gozaban de posiciones de monopolio por haber conseguido ser designados como fábricas auxiliares.

Para conseguir que la subcontratación local se desarrolle de manera eficaz, sería necesario mantener la dualidad en la fabricación de esos productos, permitiendo, por lo menos, la participación de nuevas empresas, con lo cual se fomentaría la innovación técnica y se reducirían los precios unitarios.

En algunos casos, las personas que pueden interesarse en la subcontratación tienen que recurrir al establecimiento de unidades independientes para la fabricación de productos altamente especializados en vez de encargar estos trabajos a subcontratistas. La razón es que no pueden mantener la calidad de sus productos utilizando piezas y componentes locales en vez de los que antes importaban; y que, por el momento, no prevén que la competencia técnica de los subcontratistas vaya a aumentar en un futuro próximo.

- b) Opiniones sobre la subcontratación emitidas por personas dedicadas al suministro de productos.

En general, se considera que las empresas contratistas influyen muy positivamente sobre los subcontratistas y que las alientan a mejorar su competencia técnica. Sin embargo, la actitud algo burocrática de sus jóvenes empresas homólogas dedicadas a actividades de compra hace que, a veces, esas relaciones sean hasta tal punto penosas que resulten intolerables.

Además, en algunos casos, las empresas matrices encargan las actividades de inspección a especialistas extranjeros que las realizan en forma demasiado estricta para que los subcontratistas puedan salir airoso y no ver rechazados sus productos; cabe indicar que los subcontratistas también verifican la precisión o calidad de sus productos mediante inspecciones internas.

En 1970, un 80% de los subcontratistas vieron rechazados sus productos por los contratistas so pretexto de que la calidad de dichos productos no era aún satisfactoria. Se dieron casos en que se llegó a conclusiones arbitrarias y se rechazaron piezas y componentes cuya calidad poco satisfactoria era consecuencia inevitable de la falta de claridad del correspondiente pedido, que, como pudo comprobarse posteriormente, distaba mucho de ser lo claro y preciso que el contratista imaginaba.

En cambio, los subcontratistas consideran urgente que se regulen las reducciones de precios unitarios solicitadas por los contratistas y la demora de estos en el pago. Lo primero se traduce en un margen más pequeño de utilidades, que no permite mejorar la calidad, y lo último coloca a los subcontratistas en una precaria situación financiera.

En relación con la estabilidad de su administración, los subcontratistas también desean ampliar la duración de los acuerdos de subcontratación, de los seis meses de plazo que se aplican actualmente a un año o más. Medidas de esta clase podrían incluso ofrecer ventajas a los contratistas, pues permitirían que los subcontratistas se dedicaran a la labor de especialización requerida por aquéllos.

IV. VENTAJAS QUE REPORTA LA SUBCONTRATACION Y DIFICULTADES CON QUE ~~PROPIEZA~~

1. ~~Beneficios~~

a) Ventajas previstas

En primer lugar, las actividades de subcontratación han permitido a los contratistas producir vehículos sin efectuar grandes inversiones de capital. Los contratistas comenzaron la producción con líneas de montaje equipadas. Por el momento, sólo hay un fabricante de vehículos empeñado en importar rápidamente instalaciones para la fabricación de motores y, cosa que debe mencionarse, otras instalaciones para producir otras piezas importantes, siguiendo una política opuesta a la que permitiría establecer un buen ajuste entre contratistas y subcontratistas.

Otro de los principales beneficios que se derivan de las actividades de subcontratación es la economía en la gestión y en las operaciones de los fabricantes de vehículos. Si desde el comienzo éstos hubieran dispuesto de muchas instalaciones, habrían tenido que soportar la carga de una administración eficaz del personal -desde el nivel más bajo de la fuerza de trabajo hasta el nivel más elevado de la gestión- y la de garantizar el funcionamiento eficaz de las instalaciones, situación en la que nunca se han encontrado.

El personal de gestión de los fabricantes de vehículos ha podido concentrarse en actividades tales como las de venta, en encuestas de mercado y en actividades de servicio ulterior, disponiendo de mucho tiempo, dinero y energía que, de otra manera, se habrían empleado en satisfacer las necesidades de gestión.

En raras ocasiones, se consiguieron ventajas esperadas cuando se facilitaron determinadas piezas a precios más bajos que los correspondientes a las piezas importadas.

Además, también se han obtenido beneficios, tales como los relacionados con los efectos anticíclicos y con la especialización en la producción de determinados artículos.

b) Ventajas imprevistas

Una de las ventajas imprevistas más importantes consiste en que las declaraciones formuladas en el sentido de que los contratistas han venido contribuyendo a la política gubernamental de fomento de empresas pequeñas y medianas han hecho prosperar las actividades de subcontratación.

Desde 1962, el Gobierno ha tomado medidas para modernizar las pequeñas industrias del país. Para ello creó un Banco de la Industria Mediana, estableció una dependencia separada dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Comercio e Industria

encargada de los asuntos de la pequeña industria, y promulgó una legislación sobre pequeña industria. Uno de los principales objetivos de las medidas gubernamentales de política para el fomento de la pequeña industria es establecer un buen ajuste entre las actividades de subcontratación y las plantas de montaje de automóviles.

Al mismo tiempo que se recalca el papel que dichas plantas de montaje desempeñan en la aplicación de la política gubernamental, los fabricantes de vehículos podrían solicitar la cooperación de los organismos gubernamentales para la tramitación de cuestiones administrativas de procedimiento y pedir asistencia financiera. En cierta ocasión, dichos fabricantes solicitaron considerable asistencia aduciendo que la reducción del nivel de operaciones de las industrias pequeñas y el bajo nivel tecnológico de las mismas les habían causado pérdidas en sus negocios de fabricación de automóviles.

Además, en general, el pago a los subcontratistas se ha diferido hasta el momento en que vencen los pagarés emitidos por los contratistas. Esta medida aumenta el rendimiento del capital, si se compara con el procedimiento de pago por anticipado que se requiere para importar piezas del extranjero. Cuando se importan productos extranjeros, el importador debe depositar una suma equivalente al 100% del valor monetario de la carta de crédito solicitada en won al abrir una cuenta L/C con el Banco. (Véanse los artículos 135 y 136 de la Ley de Reglamentación de Divisas.)

Al pagar a crédito a las empresas de subcontratación, los fabricantes de vehículos pueden utilizar el dinero correspondiente hasta el momento en que vencen los pagarés entregados, lo que suele suponer un período de 100 días.

Cabe señalar que durante 1971 se logró una ventaja imprevista. Las plantas de montaje de vehículos, al depender del suministro de piezas producidas en el país, no podían verse afectadas, hasta cierto punto, por las fluctuaciones de los tipos de cambio de divisas. En junio de 1971, la devaluación del won con relación al dólar de los EE.UU. fue seguida por una revaluación del yen, lo cual produjo un alza en los precios de las piezas importadas.

Precisamente en esa época fue cuando los fabricantes de vehículos se dieron cuenta de la verdadera importancia de la subcontratación.

2. Dificultades

a) Dificultades previstas

Las quejas de los fabricantes de vehículos con respecto a la subcontratación suelen referirse a la baja calidad de los productos suministrados por sus subcontratistas. Esto se debe en gran parte a los escasos recursos técnicos de los fabricantes de piezas y a la inferior calidad de las materias primas.

En los países industrializados, los fabricantes de vehículos pueden obtener la importante ventaja de mejorar la calidad de determinados productos concertando acuerdos de subcontratación con algunas pequeñas empresas especializadas; en cambio, los productos que se fabrican en los países en desarrollo en virtud de acuerdos de subcontratación tienden a ser inferiores tanto en calidad como en precisión. Incumbe tanto al Gobierno como a los fabricantes de automóviles la importante tarea de resolver este problema.

Es frecuente que las entregas no se realicen a tiempo, ya sea debido a la dificultad de obtener materias primas o a que las instalaciones funcionen en malas condiciones.

Las dificultades encontradas en el cumplimiento de los acuerdos de subcontratación en la República de Corea fueron el resultado de la escasez de conocimientos especializados de gestión para dirigir la planificación de la producción, el control de la calidad, la capacitación de personal, las actividades contables y el cálculo de los costes de producción.

b) Dificultades imprevistas

La demora en el pago de las sumas correspondientes a operaciones de subcontratación por parte de los fabricantes de vehículos desalentó a los subcontratistas en sus esfuerzos por mejorar la calidad de sus productos. Algunos de ellos mantenían una actitud indiferente con respecto a la producción especializada de ciertos artículos, pero mostraban mucho interés por obtener utilidades.

Entre 1970 y 1971, los fabricantes locales de vehículos tuvieron que afrontar un trago amargo en sus relaciones subcontractuales. Se registró una grave interrupción en el abastecimiento de piezas y componentes de fabricación local, debido a que un número considerable de subcontratistas quebraron o suspendieron su producción como resultado de una desaceleración general de la economía de la República de Corea. Para resolver el problema, los contratistas tuvieron que sustituir a sus subcontratistas con otros productores de piezas o adquirirlas a través de la importación.

Un oficial de compras, con larga experiencia en la división correspondiente de una fábrica de vehículos, indicó que, desde 1969, aproximadamente la mitad de los subcontratistas habían sido sustituidos por otros nuevos, y que esta situación había provocado una baja importante en las actividades de producción y de venta y obstaculizado los esfuerzos por mejorar las piezas producidas por los subcontratistas.

V. POLITICA DE LOS CONTRATISTAS FRENTE A LA SUBCONTRATACION

1. Los criterios más importantes que aplican los contratistas para elegir subcontratistas son la calidad y el precio de los productos. Además de esos criterios, también se tiene en cuenta la actuación de los subcontratistas por lo que respecta a las entregas, la gestión y la solvencia.
2. Los acuerdos de subcontratación se dividen en varias clases: tres tipos de contratos propiamente dichos, pedidos de adquisición y contratos verbales. Los contratos por escrito representan un 49,9% de todos los subcontratos, seguidos de los pedidos de adquisición, que representan un 44,9%, y de los contratos verbales, que representan un 5,2%. La mayoría de las pequeñas empresas industriales, en general, se han visto obligadas a aceptar las condiciones y exigencias de los contratos presentados por los contratistas. Muy pocas de ellas solicitan cambios parciales de las condiciones del contrato.
3. El precio unitario se suele determinar a base de una suma total, que comprende el costo de las materias primas, de la mano de obra y un margen de utilidades. En ciertas ocasiones, se ha determinado el precio mediante una licitación pública del contrato, o fijando un nivel la cooperativa de subcontratistas, o mediante acuerdos entre los subcontratistas interesados.
4. Las obligaciones monetarias de los contratistas rara vez se cumplen mediante pagos en efectivo, y, en la mayoría de los casos, el pago se efectúa mediante pagarés que suelen tener un plazo de vencimiento de tres meses.
5. Los contratistas suelen presentar planos o dibujos para que los subcontratistas diseñen el molde y lo produzcan. A veces, los subcontratistas preparan dichos dibujos y los remeten a la aprobación de los contratistas.

VI. MEDIDAS GUBERNAMENTALES DE PROMOCION

En abril de 1962, el Gobierno formuló por primera vez un programa quinquenal de desarrollo de la industria automotriz y empezó por concentrar su asistencia en el desarrollo de plantas de montaje y de plantas de construcción de motores diesel. Al poco tiempo se suspendió el funcionamiento de la planta de montaje de vehículos Saenara debido al empeoramiento de la situación de las divisas y a la falta de capital extranjero para financiar el proyecto de desarrollo de la industria automotriz.

Posteriormente, se llevó a la práctica el programa de constitución de una red industrial de subcontratistas vinculados con los contratistas, programa en el que desempeñó un papel importante la Shinjin Motor Co.

En diciembre de 1969, se aceleró la ejecución del programa de relaciones de subcontratación encaminado a promover el acercamiento sistemático de pequeños subcontratistas y de montadores de vehículos -con la formulación de un programa trienal de desarrollo de la industria automotriz, cuya meta era llegar a disponer del 100% de las piezas y componentes necesarios.

El programa también tiene por objeto reducir el alto nivel de los precios de los vehículos que se montan en el país aprovechando las economías de escala.

El programa tiene los siguientes objetivos principales:

- a) Construir nuevas fábricas de piezas para vehículos a escala óptima, y prohibir la construcción de más fábricas si tres de ellas ya se dedican a la producción de un mismo artículo. Para que una pieza pueda clasificarse como "fabricada en la República de Corea", es menester que más del 30% del proceso de elaboración se lleve a cabo en el país.
- b) Establecer relaciones de subcontratación entre subcontratistas y contratistas con respecto a la fabricación de todas las piezas y componentes destinados a la construcción de vehículos, a excepción del montaje de los mismos y la fabricación de motores, del mecanismo de embrague y del de transmisión.
- c) Transferir una suma equivalente al 10% del valor de las instalaciones importadas para la construcción de plantas auxiliares y financiar la construcción de dichas plantas con el Fondo de Promoción Industrial para Maquinaria. Las materias primas utilizadas para la fabricación de piezas deben estar exentas de derechos de importación.
- d) Conseguir que los montadores de vehículos que participan en acuerdos de subcontratación imponiendo la obligación de utilizar una cantidad concreta de piezas, cantidad que variará de un año a otro y que será determinada anualmente según la clase de vehículos.

VII. MEDIDAS DE PROMOCION PARA SUBCONTRATISTAS

1. Asistencia por parte de los contratistas

Se ha demostrado que el 85,6% del total de subcontratistas ha recibido algún tipo de asistencia de sus contratistas. El tipo común de asistencia que éstos ofrecen es garantizar la continuidad de las actividades de subcontratación. La empresa Kia Industrial Co. concedió, a un número limitado de subcontratistas escogidos, otros tipos de asistencia, a saber, inversión de capitales, préstamos monetarios, alquiler de instalaciones y prestación de instalaciones o servicios a subcontratistas del ramo.

Todos los contratistas han prestado asistencia técnica a sus subcontratistas, pues ello repercute directamente en la calidad del producto final.

La mayoría de los subcontratistas han solicitado el pago anticipado por sus servicios y han pedido la renovación de préstamos para el desarrollo tecnológico de moldes. Tales peticiones fueron aceptadas en algunos casos concretos, en que se permitió a los subcontratistas que reembolsaran a plazos, con cada entrega, los préstamos renovados para el desarrollo de moldes (generalmente durante un año).

2. Asistencia prestada por el Gobierno

Ha correspondido a los gobiernos de los países en desarrollo la tarea fundamental de establecer una estructura industrial sistemática de relaciones entre contratistas y subcontratistas. Incumbe a los gobiernos la responsabilidad primordial de desarrollar las industrias de subcontratación. El Gobierno de la República de Corea ha suministrado asistencia financiera, ha prestado orientación técnica, ha organizado programas de capacitación para mano de obra especializada y ha concedido desgravaciones fiscales a los subcontratistas vinculados con las plantas de montaje de vehículos.

a) Asistencia financiera

Como medida de política tendiente a promover el desarrollo de la pequeña y mediana industria del país, el Banco para la Industria Mediana y los bancos comerciales han venido concediendo, en forma de consecuente, a los subcontratistas préstamos en condiciones concesionarias con cargo al Fondo de Promoción de la Pequeña Industria. En 1969, se estableció el Fondo de Promoción de la Industria Mecánica, con cargo al cual se concedió asistencia a 87 empresas grandes dedicadas a la producción de 145 artículos importantes.

Préstamos concedidos a productores de piezas

Fuente de los fondos: Fondo de Promoción de la
Industria Mecánica

Unidad: Millones de won

	1969	1970	1971	Total
Préstamos para equipo	39	1.407	434	1.880
Préstamos para capital de explotación	-	209	271	480
Total	39	1.616	705	2.360

b) Orientación técnica

En forma gratuita han prestado servicios de extensión técnica instituciones públicas tales como el Instituto de Ciencia y Tecnología de la República de Corea, el Banco para la Industria Mediana (Departamento de Servicios de Extensión del Banco) y la Federación Central de Cooperativas de Pequeñas Industrias.

c) Capacitación de mano de obra especializada

En el Centro de Instrumentos de Precisión y el Centro de Capacitación de Mano de Obra Calificada se han desarrollado programas de capacitación para constituir una fuerza de trabajo calificada que puedan utilizar los subcontratistas.

Para seguir estos cursos de capacitación sólo se pagan las materias primas consumidas por el personal que recibe adiestramiento.

d) Desgravaciones fiscales

Las desgravaciones fiscales directamente relacionadas con la subcontratación consisten en la exención de derechos de importación sobre las materias primas importadas para la fabricación de piezas importantes. Para la exportación se reduce a la mitad el impuesto sobre la cifra de negocios. Respecto de las nuevas inversiones, se aplica una tasa especial de amortización acelerada al equipo y la maquinaria nuevos.

e) Parques industriales

En la República de Corea no se ha establecido un parque para industrias auxiliares, pero existen varias zonas industriales en que se admite a un número considerable de subcontratistas, que gozan de diversos privilegios e incentivos.

VIII. EVALUACION GLOBAL DE LAS RELACIONES DE SUBCONTRATACION EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

1. Evaluación de las relaciones de subcontratación

El Gobierno viene orientando las relaciones de subcontratación entre subcontratistas y contratistas en la esfera de la industria automotriz en la República de Corea. Aunque se enfrenta con más o menos dificultades, se considera que la industria de subcontratación del sector de vehículos automotores tiene grandes posibilidades que se pueden aprovechar rápidamente, puesto que sus efectos benéficos repercutirán en el crecimiento de la industria automotriz.

Hace considerarse la posibilidad de establecer bolsas de subcontratación en la República de Corea para la rápida expansión de las transacciones de este género.

La formulación de pequeños pedidos de determinados artículos se ha considerado como un factor sumamente perjudicial para el crecimiento de la industria de la subcontratación. Sin embargo, este problema se superará en un futuro próximo puesto que los tres fabricantes de vehículos se disponen a producir un vehículo "estándar" en la República de Corea.

2. Evaluación de la experiencia de los contratistas

Se consideran muy débiles las bases de la producción de automóviles de las cuatro plantas montadoras de vehículos, pues sus escalas de producción están muy por debajo del nivel óptimo establecido como norma internacional y existe una reñida competencia entre ellas por el reducido mercado de la República de Corea.

En tales circunstancias, se propone que los cuatro fabricantes se especialicen en determinados tipos de producción o se fusionen en una sola unidad de producción. Cualquiera de estas medidas no sólo contribuirá a dar una base más sólida a las operaciones de los contratistas, sino que también beneficiará considerablemente a la economía de la República de Corea. Se sugiere a los contratistas que adopten una actitud "fraternal" con sus subcontratistas, considerando que el establecimiento de relaciones de subcontratación entre los fabricantes de vehículos y sus subcontratistas reporta diversos beneficios a los primeros.

Esta actitud de parte de los contratistas -que se basa en un modo de pensar del mundo oriental- servirá de gran estímulo a los subcontratistas.

Los subcontratistas se sienten cada vez más alentados a especializarse en determinados tipos de productos en la medida en que sus contratistas refuerzan la asistencia prestada mediante el alquiler de sus instalaciones, préstamos monetarios o la tramitación de solicitudes de préstamos bancarios.

Tipos de cambio del won en relación con el dólar E.U.U.^{1/}

Tipo efectivo a partir de	En won por dólar E.U.U.	
	Compras del Banco de la República de Corea al Banco de Divisas	Ventas del Banco de la República de Corea al Banco de Divisas
1964, 3 mayo	255,51	256,02
1965, 31 diciembre	271,50	272,06
1966, 31 diciembre	270,90	271,46
1967, 24 noviembre	268,11	272,48

Tipo efectivo a partir de	Tipo básico de cambio del Banco de la República de Corea
1971, 31 julio	370,80
31 diciembre	373,30
1972, 31 enero	376,40
30 junio	399,70
31 octubre	398,70

^{1/} El 3 de mayo de 1964 se adoptó un sistema de fluctuación, y, desde el 25 de noviembre de 1967, el tipo de cambio representa el tipo básico que aplica el Banco de la República de Corea.



C-271



7 07 01