

---

This is the **published version** of the bachelor thesis:

Navarro Gallardo, Aida; Colom Jaén, Artur, dir. Evolución de Epson Ibérica en España y Cataluña; análisis de la trayectoria de una empresa multinacional japonesa instalada en Cataluña. 2016. (842 Grau d'Estudis de l'Àsia Oriental)

---

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/160620>

under the terms of the  IN COPYRIGHT license

**FACULTAT DE TRADUCCIÓ I D'INTERPRETACIÓ**  
**GRAU D'ESTUDIS D'ÀSIA ORIENTAL**  
**TREBALL DE FI DE GRAU**  
**Curs 2015-2016**

**EVOLUCIÓN DE EPSON IBÉRICA  
EN ESPAÑA Y CATALUÑA**

Análisis de la trayectoria de una empresa multinacional  
japonesa instalada en Cataluña

**Aida Navarro Gallardo**  
Niu: 1306771

Tutor  
**Artur Colom**

Barcelona, Junio de 2016



## **Datos del TFG**

---

**Evolución de Epson Ibérica en España y Cataluña;** análisis de la trayectoria de una empresa multinacional japonesa instalada en Cataluña

**Evolució d'Epson Ibérica a Espanya i Catalunya;** anàlisi de la trajectòria d'una empresa multinacional japonesa instal·lada a Catalunya

**Epson Ibérica's evolution in Spain and Catalonia;** analysis of a Japanese multinational company installed in Catalonia

**Autora:** Aida Navarro Gallardo

**Tutor:** Artur Colom Jaén

**Centro:** Universitat Autònoma de Barcelona

**Estudios:** Estudis d'Àsia Oriental - Japonès

## **Palabras clave**

---

Análisis económico, empresas japonesas, Epson Ibérica, Cataluña, relaciones comerciales, entrevista, mercado español, cultura empresarial.

Anàlisi econòmica, empreses japoneses, Epson Ibèrica, Catalunya, relacions comercials, entrevista, mercat espanyol, cultura empresarial.

Economic analysis, Japanese companies, Epson Ibérica, Catalonia, trade relations, interview, Spanish market, business culture.

## **Resumen del TFG:**

---

Análisis de la trayectoria de Epson Ibérica desde sus inicios hasta la actualidad. Profundizando en las relaciones comerciales entre España, Cataluña y Japón, así como la cultura empresarial japonesa en las filiales catalanas.

Anàlisi de la trajectòria d'Epson Ibèrica des dels seus inicis fins a l'actualitat. Aprofundint en les relacions comercials entre Espanya, Catalunya i Japó, així com la cultura empresarial japonesa a les filials catalanes.

Epson Ibérica's evolution analysis from its beginnings to the present. Deepening trade relations between Spain, Catalonia and Japan as well as Japanese business culture in Catalan subsidiaries.

---

## **Aviso legal**

© Aida Navarro Gallardo, Barcelona, 2016. Todos los derechos reservados.

Ningún contenido de este trabajo puede ser objeto de reproducción, comunicación pública, difusión y/o transformación, de forma parcial o total, sin el permiso o la autorización de su autora.

## **Avís legal**

© Aida Navarro Gallardo, Barcelona, 2016. Tots els drets reservats.

Cap contingut d'aquest treball pot ésser objecte de reproducció, comunicació pública, difusió i/o transformació, de forma parcial o total, sense el permís o l'autorització de la seva autora.

## **Legal notice**

© Aida Navarro Gallardo, Barcelona, 2016. All rights reserved.

None of the content of this academic work may be reproduced, distributed, broadcast and/or transformed, either in whole or in part, without the express permission or authorization of the author.

# Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Relaciones comerciales Japón – España, Cataluña.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Epson Global.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Análisis de la evolución de Epson Ibérica S. A. U. ....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Inicios, ¿por qué Cataluña? .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Datos económicos .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3. Cuestiones culturales .....</b>	<b>21</b>
<b>4.4. Actualidad y futuro .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>27</b>
<b>6. Anexo .....</b>	<b>29</b>
<b>7. Referencias.....</b>	<b>36</b>

# 1. Introducción

Si en la lengua española podemos encontrar muchos refranes que explican nuestras costumbres y singularidades como pueblo, en otras culturas también encontramos expresiones y dichos que representan a su gente. Como dijo Miguel de Cervantes, ‘los refranes son frases cortas extraídas de una larga experiencia’, asimismo el filósofo inglés Sir Francis Bacon comentaba, ‘the genius, wit and spirit of a nation are discovered in its proverbs’.<sup>1</sup> Si nos centramos en la cultura de Asia Oriental, son muy conocidos los proverbios, que no refranes, chinos y japoneses. En concreto, en Japón a estos proverbios les corresponde el término *kotowaza*.<sup>2</sup> Muchos vienen de su relación con la religión y el pensamiento budista, además de que la mayoría procede de origen chino. No obstante, también hallamos un porcentaje alto que encuentra su equivalente al refranero español e inglés.

Especialmente, quiero hacer hincapié en un proverbio japonés que me servirá para introducir el caso de estudio. Este proverbio (物言えば唇寒し-Mono ieba kuchibiro amushi) se puede traducir como “Se siente frío en los labios si se habla mucho”. Como hemos dicho anteriormente, algunos proverbios japoneses encuentran su equivalente al castellano. En este caso, tal y como nos explica Carmen Cuadrado, el equivalente sería “En boca cerrada no entran moscas”.<sup>3</sup> Cuadrado también nos habla del significado que esconde este proverbio, el cual recoge parte de la filosofía budista que alaba la simplicidad. Dicha simplicidad se relaciona con el mundo de los negocios y con la importancia del silencio en las reuniones como característica del entorno empresarial japonés.<sup>4</sup> Aunque sea un tópico, no deja de ser cierto que los japoneses se han ganado la fama de *workaholics*, adictos al trabajo.<sup>5</sup> Según los estereotipos, la japonesa es una sociedad que está muy ligada al orden, al respeto, al valor del esfuerzo y por lo tanto a su gran laboriosidad en el trabajo. Pues Japón ha conseguido convertirse en una de las principales potencias económicas a nivel mundial. Su manera de hacer negocios y de crecer ha resultado bastante exitosa tanto a nivel nacional como internacional. Tenemos ejemplos de grandes empresas como Nissan, Honda, NTT, Yamaha, Hitachi, etcétera; que han pasado a ser marcas reconocidas mundialmente. Al ser multinacionales y a costa de la

---

<sup>1</sup> Crump 1965: p- 13.

<sup>2</sup> Lazaco 2010: p- 54.

<sup>3</sup> Cuadrado 2007: p- 101.

<sup>4</sup> Ibid: p- 102.

<sup>5</sup> Gallo 2011: p- 396.

expansión de las mismas, estas empresas crean filiales en otros países, como es el caso de las compañías mencionadas anteriormente, que están en España desde hace ya unos años.

Es en este punto en el que voy a conducir mi estudio. El análisis principal de este trabajo consiste en desglosar y examinar el transcurso de Epson Ibérica S. A. U., centrando la atención en Cataluña. Pero, ¿por qué Epson? El motivo por el cual escogí esta compañía es porque lleva más de 25 años establecida en España, ya que ha sido una de las empresas emprendedoras japonesas, en incorporarse al mercado español durante la expansión de la inversión japonesa en la década de los ochenta. Eso puede ser un factor a tener en cuenta al hacer el análisis, pues su trayectoria y evolución pueden aportar una visión muy representativa de la proyección del sector empresarial japonés en nuestro país.

No obstante, antes de llegar a analizar cada etapa de esta empresa, además de tener en cuenta otros factores, como la cuestión cultural que influye en el negocio o la actualidad y futuro de la compañía, también hay que dar especial importancia al contexto de las relaciones comerciales entre España y Japón. Así como introducir dicha empresa desde sus orígenes.

Durante el proceso, iremos respondiendo a las preguntas que a priori nos servirán de guía para el análisis. Preguntas como: ¿Por qué las empresas japonesas escogen Cataluña para instalarse? ¿Por qué Epson Ibérica está situada en Cataluña? ¿Se dedican a la producción o a la venta o ambos? ¿Hasta qué punto está Epson Ibérica controlada por Epson Japón? ¿Dentro de su sector en qué posición queda? ¿Cómo fueron los primeros años en el mercado? ¿Persiste la esencia de la cultura empresarial japonesa después de tantos años? Estas preguntas, de entre muchas otras, nos orientaran para poder llegar al análisis principal del estudio.

## 2. Relaciones comerciales Japón – España, Cataluña

Para empezar a explicar las relaciones comerciales entre estos dos países, es importante recalcar cómo fueron los inicios de las relaciones bilaterales entre ambos.

Así pues, el primer contacto fue en 1549 con la difusión del catolicismo por parte de la compañía de Jesús. El jesuita Francisco Javier llegó a Kagoshima para evangelizar el sur de Japón, donde fundó la primera colonia católica del país, convirtiendo a algunos señores feudales al cristianismo. Fue con estos señores feudales con los que se iniciaron relaciones comerciales con España y Portugal, aunque de menor importancia. Después de la primera misión a Europa, llamada 'Tensho Ken-oh Shisetsu', recibida por el Rey Felipe II en El Escorial, en 1614 la embajada Keicho es esta vez la responsable de llevar a cabo la segunda misión encabezada por Tsunegawa Hasekura, samurái del señor feudal Masamune Date. Es la misión de la embajada Keicho la que se reconoce como el momento en que España y Japón unen lazos e intercambian conocimientos, así como la creación de vínculos personales. Tan personales que el apellido *Japón* tiene su origen en los descendientes de los japoneses que se asentaron durante la misión en el municipio de Coria del Río, Sevilla.<sup>6</sup> Fue de tal importancia el encuentro con la embajada Keicho, que en 2013 y 2014 se celebró el *Año Dual España-Japón* en conmemoración de los 400 años de relaciones bilaterales entre los dos países. No obstante, no fue hasta la restauración Meiji que se firmó el Tratado de Amistad, Comercio y Navegación en 1868.<sup>7</sup> Desde entonces las relaciones entre ambos países se mantienen buenas en todos los ámbitos, a pesar de un pequeño desacuerdo durante la Segunda Guerra Mundial.

Es en 1974 cuando podemos empezar a hablar de relaciones estrictamente comerciales entre ambos países, puesto que se firmó el Tratado para evitar la Doble Imposición, acuerdo en el que se regula la fiscalidad de los beneficios obtenidos de los diferentes impuestos de cada país para evitar que se grave de forma duplicada y facilitar así el comercio entre Japón y España.<sup>8</sup> Además de este tratado, es importante resaltar otros convenios y acuerdos económicos bilaterales como el Acuerdo bilateral de Cooperación Aduanera, acuerdos de colaboración en materia nuclear, de operaciones

---

<sup>6</sup> Planelles, Manuel (8/06/2013). El rastro centenario del samurái de Coria. *El País*. Consultado el 29/12/2015.

<sup>7</sup> Jensana 2013: p- 357.

<sup>8</sup> Ibid: p- 357.

conjuntas de colaboración y cobertura logística en terceros países, así como el Convenio de Seguridad Social entre ambos países en 2009.<sup>9</sup>

Pero anteriormente, en el contexto japonés, después de la Segunda Guerra Mundial, se inicia un periodo de reformas encaminadas a la reconstrucción del país. Como consecuencia de la postguerra, tuvo que hacer frente a una elevada inflación y a cortes en el suministro de materias primas.<sup>10</sup> Pero es en la década de los 50, cuando Japón se beneficia de las ayudas de Estados Unidos, así como de la propia guerra de Corea, pues provocó la demanda de una gran cantidad de productos japoneses. Esto hizo que se pudiera ver una cierta recuperación económica y a su vez un incremento de las exportaciones. Japón se convirtió en la segunda potencia económica del mundo en 1968. Este crecimiento fue posible entre otras cosas por la existencia de un clima de estabilidad política y un bajo nivel de gastos en defensa (artículo 9 de la constitución),<sup>11</sup> en comparación con otros países; además de factores de especial importancia, como la tradición industrial del país y su gran innovación tecnológica. Es en los setenta, con la crisis del petróleo de 1973, cuando el crecimiento de la economía del país tuvo resultados negativos. No obstante, se recuperó dos años más tarde, eso sí sin crecer tanto como antes, manteniéndose. Con la burbuja financiera de mediados de los ochenta y principios de los noventa, Japón vivió un periodo expansivo reflejado también en el exterior. De hecho, durante esta época Japón se convirtió en el inversor neto en el extranjero más importante del mundo. Esta época de especulación financiera, ha condicionado posteriormente el desarrollo del país hasta la actualidad.<sup>12</sup>

España por su parte, durante los años 50, parecida a la situación de Japón, comienza un periodo de fuerte crecimiento económico con el Franquismo, pero a la vez de hermetismo y aislamiento.<sup>13</sup> Es en la época de la Transición, coincidiendo con la incertidumbre política del país y la crisis mundial del petróleo, cuando encontramos una etapa de crisis económica. Más tarde, la integración en la Unión Europea y un ambiente

---

<sup>9</sup> Informe del ICEX: País Japón.

<sup>10</sup> Jensana 2004: p- 112.

<sup>11</sup> González, Ivan. (2004) “La evolución interpretativa del artículo 9 de la Constitución de Japón.” *Asiadémica*.

<sup>12</sup> Jensana 2004: p- 116.

<sup>13</sup> García y Jiménez 2001: p- 109.

favorable para economía mundial, animaron la recuperación de la actividad económica en España en la década de los ochenta.<sup>14</sup>

Es precisamente en los ochenta que llega el *boom* de la inversión japonesa a nuestro país. Es más, cuando España se integra en la Comunidad Europea en 1986, se convierte en un lugar de interés para el mercado japonés ante las expectativas que ofrecía Europa. Aunque es verdad que en la época de los ochenta se produce el auge de la presencia empresarial japonesa y posteriormente se consolida en los noventa, no podemos olvidar que a finales de los sesenta y principios de los setenta, había unas pocas pero reconocidas compañías precursoras, que iniciaron un proceso de expansión en España. Empresas como Sanyo o YKK son ejemplos de compañías que instalaron sus fábricas e iniciaron el proceso.

Pero al tratarse de inversiones japonesas, es fácil pensar en qué sectores se han podido integrar. Pues la especialidad japonesa por defecto es la electrónica de consumo y la automoción y sus componentes. Seguidos de estos, la química también es uno de los sectores junto con el *trading*, empresas de comercio internacional, que tienen especial lugar en las inversiones niponas. Por otro lado, es importante destacar que nuevos sectores como las energías renovables han hecho de contrabalanza a algunos sectores industriales que han ido decayendo.

Según fuentes del periódico *Expansión*, una parte importante de las empresas japonesas en España son 'centros de producción', con lo que podemos afirmar que principalmente las inversiones se han caracterizado por ser de tipo productivas.<sup>15</sup> No obstante, actualmente a pesar de que se sigue considerando de este modo, las reinversiones que hacen las empresas establecidas ya en España son muy dinámicas, no solo en producción, además en investigación y desarrollo, así como en la propia adquisición de empresas españolas.<sup>16</sup> Y es que si hablamos de puestos en la clasificación, en términos de stock, Japón se sitúa como el 15º mayor inversor en España, con 3.536 millones de euros de inversión en el 2013, representando así el 1,2% del total de las inversiones que recibe España del comercio exterior.

---

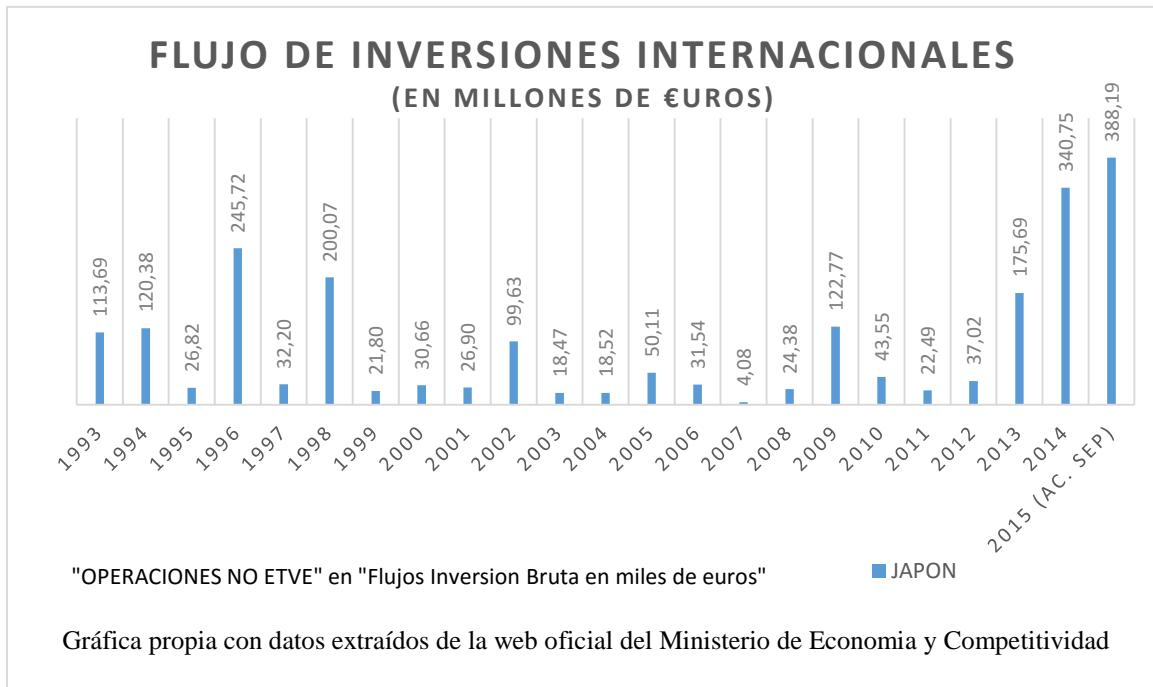
<sup>14</sup> Ibid: p- 175.

<sup>15</sup> Expansión (16/03/2011) Las multinacionales japonesas tienen invertidos 4.000 millones en España. Consultado el 2/01/2016.

<sup>16</sup> Embajada de Japón en España. Sección de Relaciones Bilaterales.

Hoy en día, tal y como indican las estadísticas, las inversiones japonesas en España durante el período enero-septiembre 2015 es la mayor de los últimos 21 años. Esto demuestra el gran interés de inversión del país asiático por el mercado español.

**TABLA 1**



Por el contrario, para Japón España se sitúa en el séptimo suministrador entre los países de la Unión Europea, aunque solo representa el 0,5% de sus importaciones. Además, según la Japan External Trade Organization, al tener menor visibilidad en las importaciones, España no se encuentra entre los 30 destinos principales de la inversión extranjera japonesa. Todo apunta que Japón no es un objetivo prioritario para España en lo que a inversión extranjera se refiere.

No obstante, en términos de turismo podemos afirmar que España es el tercer destino turístico en Europa preferido por los japoneses. Comparando cifras, en 2015 durante el primer trimestre del año, 147.833 turistas japoneses visitaron nuestro país. En cambio, encontramos un incremento acumulado del 36,5% contra el mismo período del año en el 2014. No sólo en turismo, también en empleo, las inversiones japonesas proporcionan unos 25.000 puestos de trabajo directos aproximadamente, estableciéndose como el mayor inversor asiático en España.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Pelegrín, Jensana 2011: p- 162.

Como hemos dicho anteriormente, Japón no es un objetivo prioritario en cuanto a comercio exterior para España. De hecho, basándonos en la balanza comercial entre ambos países, podemos decir que tradicionalmente ha sido deficitaria para España, puesto que Japón tiene una mayor capacidad exportadora, en comparación con el limitado interés de las empresas españolas por el mercado japonés.<sup>18</sup> Los motivos del escaso interés bien pueden ser por los elevados costes de mano de obra, bien pueden ser, como dice Amadeu Jensana, por los estándares y certificaciones de calidad exigida, o por las barreras existentes para determinados productos agroalimentarios.<sup>19</sup> Es más, frente a las 300 empresas japonesas establecidas en España, en Japón tan solo 40 compañías españolas compiten en el mercado nipón. No obstante, España poco a poco va teniendo más presencia en el país asiático.

Como hemos apuntado, en España se han instalado unas 300 compañías japonesas, de las cuales el 80% operan en Cataluña.<sup>20</sup> Principalmente, porque Cataluña ha sido una región de tradición industrial desde el s. XIX y tras la revolución industrial. Por lo tanto, al llegar la inversión japonesa a España, la estrategia era establecerse en lugares para la producción. Además, la situación geográfica de Cataluña respecto a Europa es un gran factor a tener en cuenta, ya que el puerto marítimo de Barcelona, por ejemplo, es uno de los más importantes del Mediterráneo. No solo la situación logística de la Ciudad Condal, también la existencia de una mano de obra cualificada, han sido factores determinantes para que las empresas japonesas se decanten por Cataluña.<sup>21</sup> Por otro lado, también hay que tener en cuenta el esfuerzo de ambos gobiernos, tanto el japonés como el catalán por apostar con acuerdos, visitas de autoridades y proyectos, como el *Pla Japó 2012-2015* llevado a cabo por la Generalitat de Cataluña, para favorecer las relaciones entre Cataluña y Japón.

---

<sup>18</sup> Jensana 2013: p- 359.

<sup>19</sup> Ibid: p- 358.

<sup>20</sup> El Economista Barcelona. (29/04/2014) Un 80% de las empresas japonesas que operan en España están establecidas en Catalunya. *El Economista*. Consultado el 2/01/2016.

<sup>21</sup> Jensana 2004: p- 165.

### 3. Epson Global

Antes de analizar la evolución de Epson Ibérica, vamos a presentar la empresa matriz en su faceta más global. Epson Corporation, multinacional líder en tecnología, aunque más conocida por la fabricación y venta de impresoras, actualmente está obteniendo unos óptimos resultados. Pues tal y como especificó Minoru Usui, Presidente del Grupo Epson, en la entrevista realizada por el diario *Cinco Días*, preveían cerrar su año fiscal con un “ligero incremento de la facturación”, hasta los 1,1 billones de yenes, frente a los 1,08 del ejercicio del año anterior; muy buenos resultados teniendo en cuenta su trayectoria ascendente.<sup>22</sup> Además afirmamos que está dentro de la clasificación de Thomson Reuters entre una de las 100 mejores marcas innovadoras globales.<sup>23</sup> Y es que para mostrar la faceta más global de Epson, podemos echar un vistazo a las 94 empresas de la marca distribuidas por todo el mundo, con cuatro grandes sedes regionales; Epson America, Epson Europe, Epson China y Epson Singapore; además de la empresa matriz Seiko Epson Corporation en Japón.

Pero para entender el éxito de esta compañía, tenemos que acercarnos a sus inicios y estudiar su evolución. Daiwa Kogyo, el predecesor de Epson Corporation, empezó como una empresa fabricante de relojes en 1942. Al cabo de unos años y tras variar el nombre de la empresa hasta acabar como Seiko, fue seleccionada para ser el cronometrador oficial de los Juegos Olímpicos de Tokio de 1964. El comité de los juegos pidió a Seiko que presentara una solución para poder tener en mano los resultados de los tiempos de los atletas. Fue entonces, cuando crearon el primer dispositivo de impresión de tiempos de la historia, el *Printing Timer*.<sup>24</sup> Cuatro años más tarde, en 1968 se lanzó la primera impresora digital en miniatura de la historia, la EP-101. Fue a partir de los Juegos Olímpicos que se desarrolló un programa de cuatro años que abrió el negocio de la impresión para Epson. También, y como nos cuenta Minoru Usui, gracias a la EP-101 nació el nombre de la marca, que hoy conocemos como Epson, “*The brand was created in the wake of the iconic EP-101 compact, lightweight printer that was the impetus for the company to expand into a wide range of markets. It expresses the hope that the*

---

<sup>22</sup> Convirtiendo los 1,1 billones de yenes en 8.296 millones de euros; y así mismo, los 1,08 billones de yenes a 8.198 millones de euros. Huguet, Biel. (9/11/2015) “Epson alcanzará un 25% de cuota de mercado en España”. *Cinco Días*. Consultado el 27/03/2016.

\*Datos actuales, del ejercicio del año fiscal del 31 de Marzo de 2016, cierre en 1,09 billones de yenes; ya publicado en: <http://global.epson.com/company/>

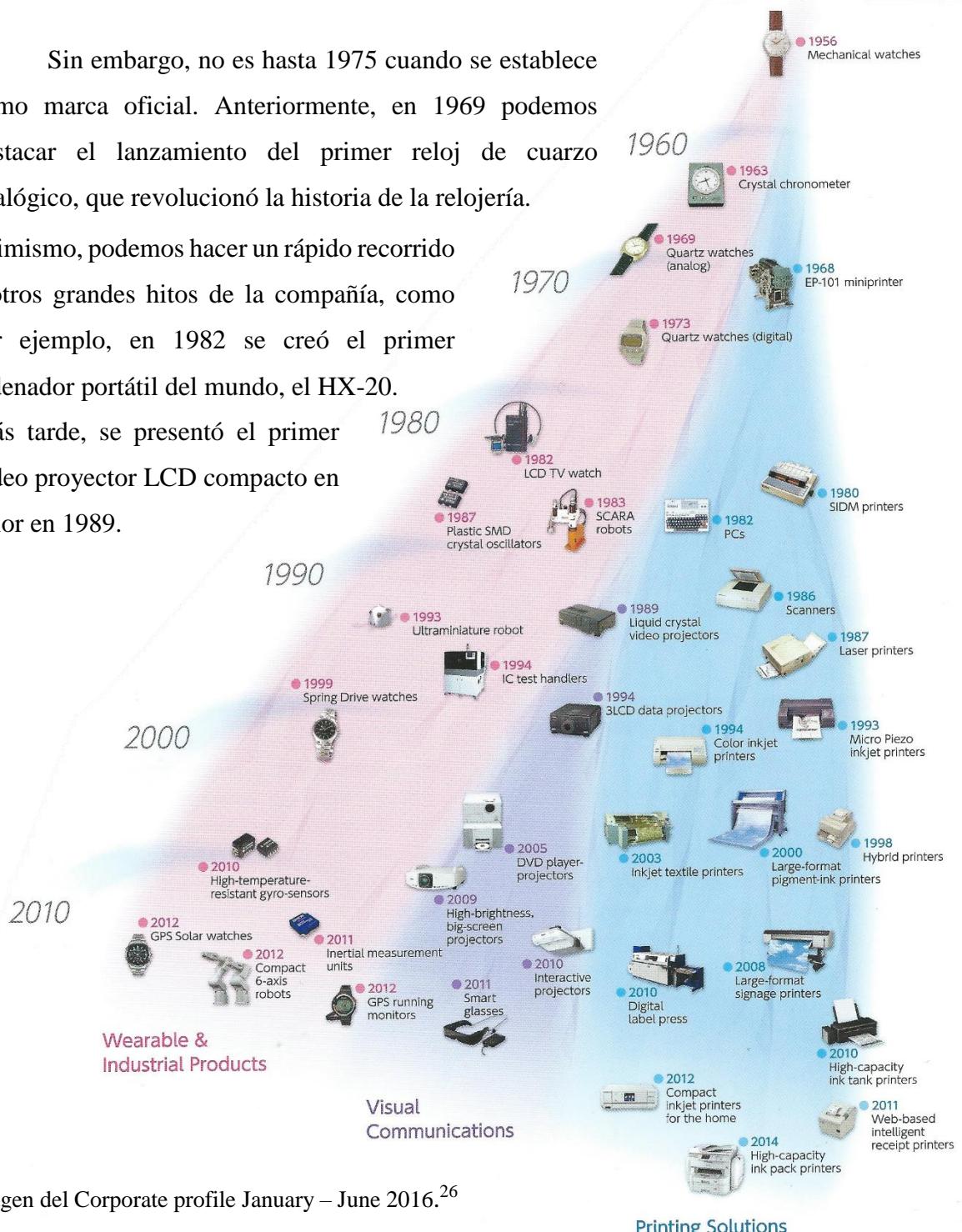
<sup>23</sup> Especial dossier 50 años de innovación de Epson.

<sup>24</sup> Iwamoto 2006: p- 184.

company would create a large number of future products and services that would prove to be worthy children – or ‘sons’ – of the EP (‘electric printer’) by following its example in generating original value for customers”<sup>25</sup>. Así pues, de las iniciales de *Electric Printer* y el concepto reinterpretado de la palabra en inglés *SON*, nació el nombre de la marca actual: EP + SON = EPSON.

Sin embargo, no es hasta 1975 cuando se establece como marca oficial. Anteriormente, en 1969 podemos destacar el lanzamiento del primer reloj de cuarzo analógico, que revolucionó la historia de la relojería. Asimismo, podemos hacer un rápido recorrido a otros grandes hitos de la compañía, como por ejemplo, en 1982 se creó el primer ordenador portátil del mundo, el HX-20.

Más tarde, se presentó el primer video proyector LCD compacto en color en 1989.



\*Imagen del Corporate profile January – June 2016.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Epson Corporate profile January – June 2016. *Management Message* by Minoru Usui, pg. 2.  
<sup>26</sup> Ibid. *Product Innovation (...)*, pg. 6.

A partir de entonces, Epson se convirtió en una empresa de referente dentro del segmento de proyectores para presentaciones de negocios.<sup>27</sup> Sin dejar de lado la impresión, se desarrollaron impresoras para ordenadores y sistemas de punto de venta, creando así, un nuevo mercado, del cual Epson es hoy en día el número uno. En 1993 presentan la Stylus 800, con tecnología Micro Piezo, actualmente presente en todas las impresoras de inyección de tinta fabricadas por la marca. Además, Epson fue pionera en enviar una impresora al espacio, para la misión con el transbordador espacial STS-95 en 1998. Otras tecnologías Epson que no son muy conocidas, pero que están presentes en nuestro estilo de vida, como son los sensores de cuarzo para su uso en estabilizadores de imagen, así como sensores de presión atmosférica y sensores en videoconsolas de última generación. También pasa desde la tecnología Micro Piezo, comentada anteriormente, que además se utiliza en el estampado de las telas y la impresión en tejidos, hasta nuevos ámbitos como son la robótica en productos industriales, productos con GPS integrado, así como las recientes Smart Glasses.

Toda esta gama de productos estrella a lo largo de la historia, ha sido posible gracias a la gran innovación por parte de Epson, así como a una visión corporativa con amplias miras para la estrategia de crecimiento de la compañía. Es importante saber en qué consiste tal estrategia, ya que es de donde se genera toda motivación y expectativas de crecimiento. La persona que tuvo la iniciativa de la vigente visión corporativa, la trajo de la mano, el actual Presidente Minoru Usui. Al año siguiente de ser nombrado presidente, anuncia el plan de negocio “SE15 Long-Range Corporate Vision” en 2009.<sup>28</sup> Se planteó, de modo que se llegara a unos objetivos para el 2015, de ahí su nombre.

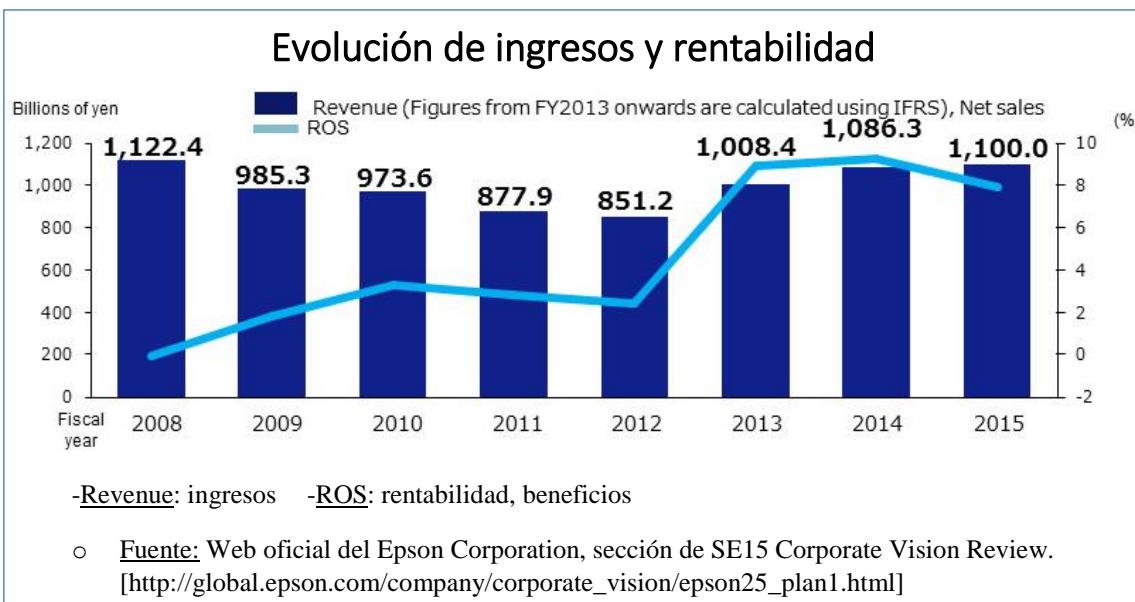
---

<sup>27</sup> Dossier de prensa de Epson, Febrero de 2016, pg. 10.

<sup>28</sup> Ibid: p- 12.

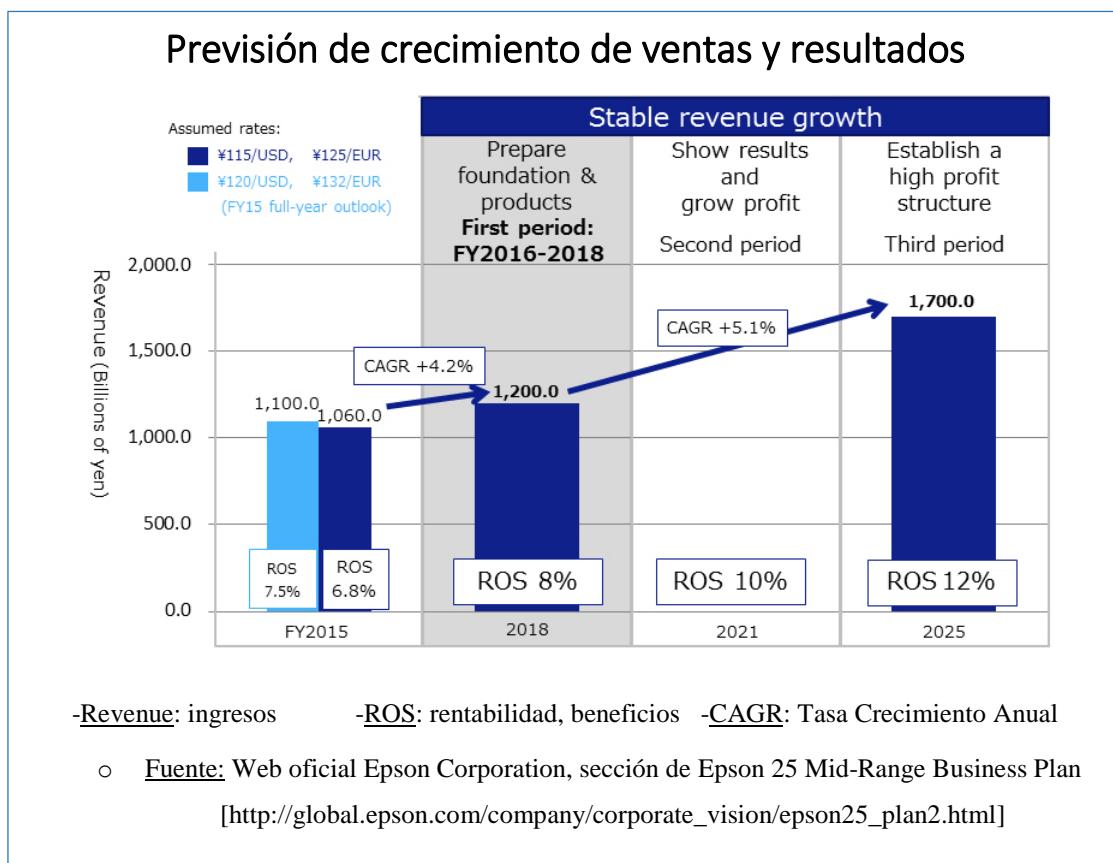
Pero la manera de llevarlo a cabo era cambiando los antiguos estándares, para poder centrarse en nuevos modelos de negocio y en nuevas líneas de producto para las empresas. Después de haber pasado el 2015, se puede afirmar que las medidas adoptadas del SE15 han dado su resultado. Así pues, la compañía a través de cambios en la innovación de los campos de la impresión, la comunicación visual, la calidad de vida y el proceso de fabricación; basados en tecnologías esenciales como: Micro Piezo (PrecisionCore), última generación de tecnología de inyección de tinta; Microdisplays (3LCD de proyección digital); Sensores (QMEMS), máxima precisión en la fabricación de sensores; y Robótica (New Core Technologies), centrado en la tecnología smart-motion-control; podrá responder a soluciones en nuevos aspectos de mercados, como el deporte, el cuidado de la salud y la medicina, entre otros.

**TABLA 2**



Como hemos dicho, los resultados han sido buenos, ya que después de la situación de crisis financiera mundial durante el periodo de 2009 y 2010, seguidos de intentos de recuperación, como vemos en el gráfico, la facturación de los años 2013, 2014 y 2015, indican un buen rendimiento.

Una vez acabado el 2015, se ha diseñado un nuevo plan de negocio para el 2025, llamado '25 Mid-Range Business Plan' que consistirá en tres fases. De momento la primera fase, de los años fiscales 2016-2018, seguirán con las mismas iniciativas estratégicas de la visión corporativa del SE15. Será un primer paso hacia el crecimiento de los ingresos, así como el aumento de la rentabilidad en las siguientes fases.

**TABLA 3**

Como decíamos anteriormente, Epson apuesta por la innovación. Su propio eslogan '*Exceed your vision*' es prueba de ello, ya que la compañía se compromete a ser capaz de '*superar las expectativas*' de sus clientes. Es parte del distintivo de la multinacional, dado que invierte un 6% de su facturación anual en investigación y desarrollo, lo que supone una inversión aproximada de 1.17 millones de euros al día.<sup>29</sup> Esto permite a Epson ser pionera en muchos ámbitos de mercado, así como el hecho de contar con tecnología propia, como la Micro Piezo ya comentada. Además de destacar en innovación en España y el resto del mundo, en Japón posee más patentes en impresoras, tecnología de inyección de tinta, proyectores y E-Paper que cualquier otra compañía japonesa, con 50.000 patentes en vigencia. Esto le permite ser líder en Japón en este tipo de productos, a pesar de tener una alta competencia con otras marcas muy reconocidas en el mundo de la impresión, como Canon, Hewlett Packard, Fuji Xerox y Ricoh, entre otras (Iwamoto 2006: 184). También es importante saber que Epson es proveedor global de soluciones para otros fabricantes, trabajando así con un gran canal de distribución.

<sup>29</sup> Dossier de prensa de Epson, Febrero de 2016, pg. 3

Por otra parte, recalcamos la importancia que da Epson al medioambiente, pues tienen como uno de sus objetivos principales la búsqueda de la máxima eficiencia. De hecho, la nueva gama de productos Epson, ofrece un ahorro energético del 80% respecto a la anterior. También, para reducir el impacto medioambiental, en Epson han llevado a cabo un proyecto llamado ‘Enviromental Vision 2050’, que consiste en reducir la huella de carbono en todos sus productos y servicios en un 90% para 2050, como podemos ver en esta cita “[...] *Epson is aiming to reduce CO2 emissions by 90% across the lifecycle of all products and services by the year 2050.*”<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Epson Corporate profile January – June 2016. *Corporate Social Responsibility, Enviromental Approach*, pg. 5.

## 4. Análisis de la evolución de Epson Ibérica S. A. U.

### 4.1. Inicios, ¿por qué Cataluña?

Hace aproximadamente un año se celebró el 25 aniversario de Epson Ibérica. Se hicieron varios eventos, de entre los cuales destacamos el que tuvo lugar en la sede de Epson Ibérica el 3 de marzo de 2015 en Cerdanyola del Vallès. En el acto participaron el presidente ejecutivo de la firma, Ernest Quingles; el presidente europeo de Epson, Hiromi Taba; la alcaldesa de Cerdanyola, Carme Carmona y el expresidente de la Generalitat, Artur Mas. La celebración sirvió para inaugurar el espacio Epson Experience, un hub tecnológico donde se exponen los últimos desarrollos del grupo japonés. Es en el diario *Expansión*, donde en un artículo sobre esta celebración, se reitera el papel de Cataluña para las empresas japonesas en el territorio español, “*el 80% de todas las empresas japonesas de España se encuentran en Cataluña, y si Cataluña representa el 16% de la población española y el 19% de la riqueza anual, esto demuestra que existe una relación muy estrecha entre Cataluña y Japón.*”<sup>31</sup>

Además, según un artículo de *La Vanguardia*, podemos afirmar que durante 2015 Cataluña fue la cuarta región de Europa que captó más inversiones, con un total de 5.224 millones de euros. En el ranking de inversión extranjera en Cataluña del periodo de 2014-2015, Japón quedó en tercera posición, detrás de Estados Unidos y Francia; y por encima de China, Alemania y Suiza.<sup>32</sup> Asimismo, el informe del FDI Markets del diario *Financial Times*, sitúa a Cataluña como la zona más atractiva del sur de Europa para 2016-2017.<sup>33</sup> Por lo que nos preguntamos, ¿qué es lo que hace a Cataluña tan atractiva para los negocios? A continuación, analizaremos la razón por la cual las empresas japonesas, en concreto, escogen Cataluña, por encima de otras comunidades autónomas, para instalarse en España.

Inma Rodríguez cree que existen varios motivos. Por ejemplo, por cuestiones más culturales, dice: “*la apuesta por el territorio catalán puede explicarse en parte por motivos culturales. Los japoneses se sienten muy cerca de los catalanes por su forma de entender el trabajo, puesto que los dos territorios tienen un perfil de profesionales muy*

<sup>31</sup> EFE (03/03/15). *Epson celebra sus 25 años en España con nuevas tecnologías bajo el brazo.* *Expansión.* Consultado el 11/04/2016.

<sup>32</sup> Catalonia Trade&Investment [http://www.catalonia.com/en/newsletter\\_news/news/2016/FDIMarkets.jsp](http://www.catalonia.com/en/newsletter_news/news/2016/FDIMarkets.jsp)

<sup>33</sup> La Vanguardia (04/04/2016). *Cataluña fue cuarta región europea en captar más inversión extranjera en 2015, según FT.* Consultado el 21/04/16.

*similar, profesionales que se caracterizan por ser muy trabajadores y con un gran espíritu de esfuerzo.*<sup>34</sup> Pero, que a la vez, existen factores económicos en la decisión de invertir en un sitio u otro. En el caso de Cataluña, como ya hemos mencionado anteriormente, la situación estratégica de país al sur de Europa, permite llegar a otros mercados como el norte de África y Oriente Medio. También, el hecho de disponer de una red de infraestructuras de primer nivel, así como una mano de obra cualificada, una economía diversificada y costes reducidos en comparación con otros países europeos, son factores a tener muy en cuenta. Y por otro lado, también comenta la importancia de la calidad de vida que los trabajadores japoneses encuentran en Cataluña, que hace que se decanten por esta zona del país.

Puesto que estamos llevando a cabo un análisis sobre la evolución de una empresa japonesa; Epson Ibérica, sujeto del estudio, nos supone poder tener un ejemplo verídico para poder comparar la realidad que nos apuntaba Inma Rodríguez anteriormente. Mediante una entrevista a Epson Ibérica, hemos podido saber cuáles fueron los motivos para establecerse en Cataluña. Principalmente, está relacionado con sus inicios en España, pues antes de constituirse en 1989, ya estaba implantada la distribución del producto Epson en España. Es decir, una empresa española, Tradek S.A. se encargaba de comprar el producto a Epson Japón y lo distribuía a diferentes lugares de la península. La razón por la cual se instalaron en Cataluña fue por el simple hecho de que el fundador de la previa empresa distribuidora, Ramón Ollé, fundó la sede en Barcelona. Luego al constituirse Epson Ibérica, como ya venía de la tradición de la anterior distribuidora, se decidió implantar la primera oficina Epson del lugar de donde provenía. Después de un período de cinco años, hubo una propuesta por parte de Epson de constituir una compañía que pusiera el producto Epson directamente en las manos de otros distribuidores especializados.<sup>35</sup> Al ser constituida, pasó a tener voz propia y a llevar el nombre de la marca. Más tarde, en 1990 se establece la sede europea de Epson en Ámsterdam, y eso también hizo que pasaran a tener una visión más completa y unificada.

Tras investigar sobre los inicios de Epson Ibérica, podemos afirmar que en el caso de esta compañía, instalarse en Cataluña no fue una decisión basada en parámetros

---

<sup>34</sup> Universia Noticias (12/05/14). *¿Por qué deberías aprender japonés si quieres trabajar en Cataluña?* Consultado el 21/04/16.

<sup>35</sup> Entrevista a Epson Ibérica.

culturales o económicos, como los que apunta Inma Rodríguez.<sup>36</sup> Más bien, fue una cuestión práctica y conveniente en ese momento. Sí que es verdad que más tarde fue imprescindible abrir otras oficinas en puntos clave de la península, a pesar de que la sede ya estuviera constituida en Cataluña.<sup>37</sup> Por otra parte, desde Epson reconocen el gran potencial y la ventaja de tener la sede en esta parte de España.

## 4.2. *Datos económicos*

En este apartado veremos un ámbito más estadístico y económico del análisis, pues nos centaremos en datos específicos y cifras importantes de la filial española.

Tal y como está inscrita en el Registro Mercantil, Epson Ibérica se encuentra en el sector CNAE 2009 4651. Es decir, el sector del Comercio al por mayor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos. Además está registrada como una sociedad anónima unipersonal, con un capital social de 1.900.000 de euros. En el órgano de administración, como ya hemos dicho antes, el presidente y director ejecutivo es Ernest Quingles. También cabe destacar los consejeros como parte de la cúpula directiva, Hideki Kitamura y Yamamoto Kazuyoshi. Por otro lado, indicar que sólo existe un único accionista, Epson Europe BV ubicada en los Países Bajos (Ámsterdam). También hay que tener en cuenta que Epson Ibérica solo vende directamente a España y Portugal, es decir, el 100% de la actividad se lleva a cabo en estos únicos países.

---

<sup>36</sup> Universia Noticias (12/05/14). *¿Por qué deberías aprender japonés si quieres trabajar en Cataluña?* Consultado el 21/04/16.

<sup>37</sup> Entrevista a Epson Ibérica

Según el diario *El Economista*, Epson Ibérica obtuvo el puesto número 12 dentro de su sector en 2014, bajando dos puestos en comparación con el año anterior, en el ranking de ventas de un grupo compuesto por 500.000 empresas.<sup>38</sup>

**TABLA 4**

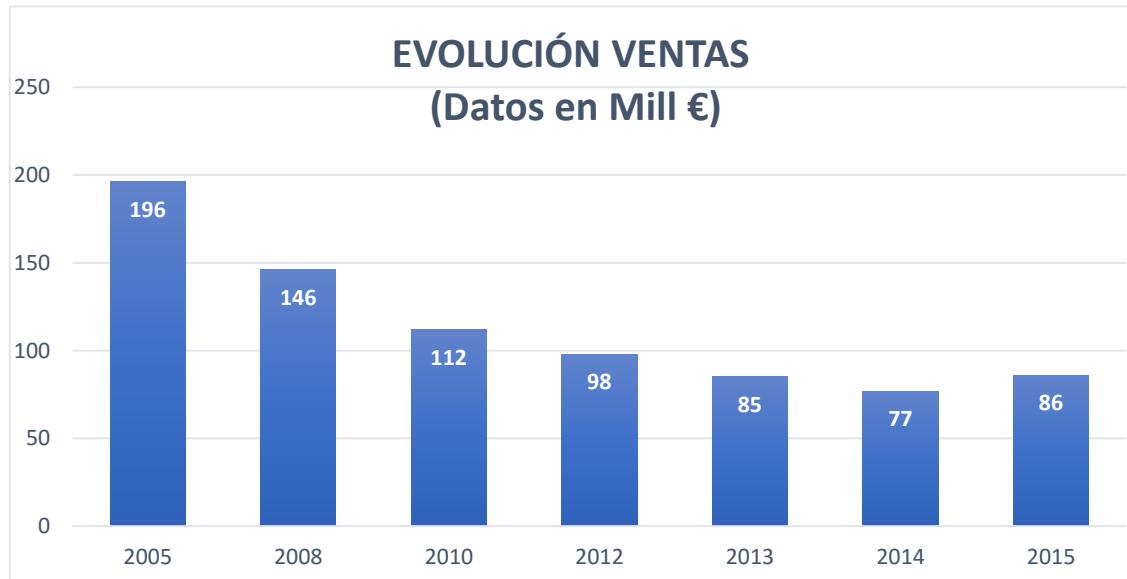
Evolución posiciones 2013 vs 2014 - Ventas			
Ranking	Posición 2013	Posición 2014	Evolución Posiciones
Nacional	1.909	1.984	75 ↓
Barcelona	350	379	29 ↓
Sector CNAE 4651	10	12	2 ↓

○ Fuente: diario *El Economista*

Como vemos en la tabla, a nivel nacional se situó en la posición número 1.984, bajando 75 posiciones con respecto a 2013. En cuanto a Barcelona en 2014 consiguió estar en el puesto número 379, bajando 29 puntos respecto a 2013.

Aunque en comparación con otras empresas hemos visto que ha descendido en los rankings, a nivel de ventas observamos que 2015 remonta por encima del 2013, cambiando así la tendencia de los últimos dos años.

**TABLA 5**



-Tabla propia con datos de *Economía Digital*, *El Economista* y *Dossier de prensa de Epson Ibérica*.

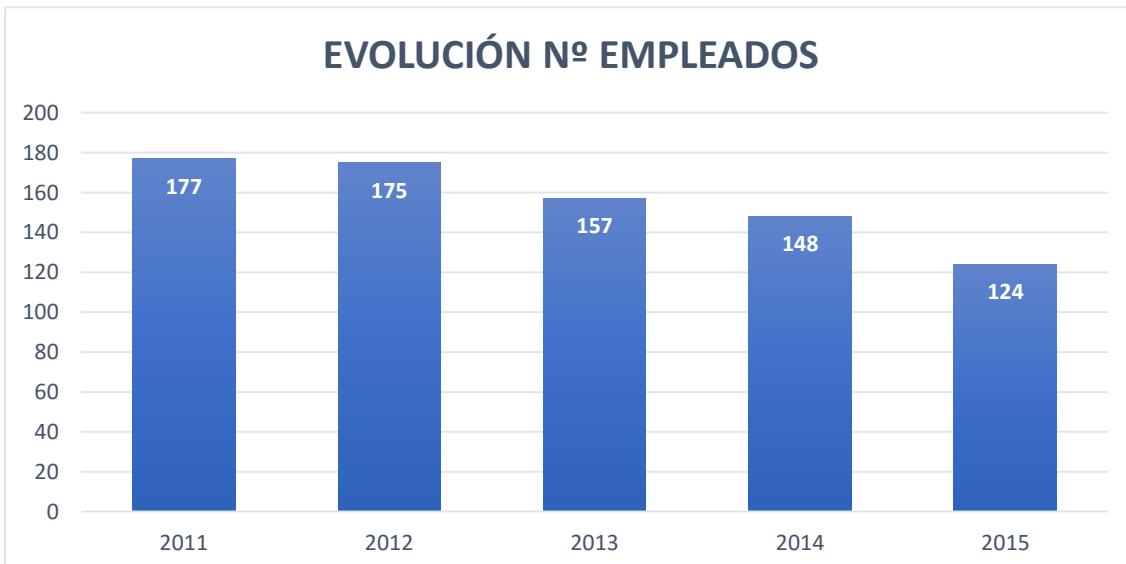
<sup>38</sup> *El Economista*. Directorio Ranking Empresas, Informe de Epson Ibérica S.A., información por *Informa*. Consultado el 27/04/16.

Observamos que durante el periodo de 2005 y 2008 se produce una fuerte crisis, mucho antes de que estallara la crisis mundial de 2008. Consecuentemente las ventas han ido disminuyendo, consiguiendo año tras año números en descendiente. No es hasta 2015 cuando vemos una pequeña recuperación de las ventas.

Esta recuperación en 2015, que parece confirmar la superación de la crisis de estos últimos años, coincide con el fin del mandato en la dirección ejecutiva de Juan Corominas que estuvo en el cargo durante el periodo 2007 a 2014, sustituido por el actual Director General Ernest Quingles.<sup>39</sup>

Otro factor que muestra claramente esta crisis, es la reflejada en la evolución del número de empleados. Es decir, la plantilla se ha ido reduciendo los últimos años. Por un lado debido a una clara recesión en las ventas, y por otro, a las reestructuraciones que se han llevado a cabo con expedientes de regularización de empleo.<sup>40</sup> Los últimos datos que apunta el registro mercantil, es que en 2015 cae un 30% la comparativa versus 2011, y según nos informa Raúl Sanahuja,<sup>41</sup> a febrero de 2016, el número de empleados es de 116, lo que supondría que ésta reducción sería del 34%.

**TABLA 6**



-Tabla propia con datos de *Economía Digital*.

<sup>39</sup> Gonzalo Baratech. (05/02/15) “Las ventas de Epson siguen en caída libre”, *Economía Digital*. Consultado el 27/04/16.

<sup>40</sup> EFE. (04/03/14) Epson Ibérica presenta un ERE para cerrar la planta de Cerdanyola del Vallès. Consultado el 27/04/16.

<sup>41</sup> Entrevista a Epson Ibérica.

En cuanto a cuotas de mercado, tal y como relata Quingles en el programa de radio *Tiempo Real* de la emisora *Gestiona Radio*,<sup>42</sup> por el momento Epson Ibérica tiene una cuota de mercado del 35% en el ámbito de la impresión doméstica. Por otro lado, lidera en el mercado de proyectores con un 25% en el mercado ibérico. En impresión business durante el segundo trimestre de 2015 consiguió un 36% del total en España, con un crecimiento año a año del 374%.<sup>43</sup> Además, Epson no solo es líder mundial en impresión en punto de venta, también lo es, en el mercado ibérico con una cuota de mercado del 50,63% en 2014.

#### *4.3. Cuestiones culturales*

Cuando una multinacional decide expandirse y abre subsidiarias en otro territorio, se deben tener en cuenta diversos factores que pueden influir en su adaptación y desarrollo. El factor cultural puede tener mucha o poca influencia dependiendo de qué culturas sean las expuestas. En este caso, tanto la cultura española como la japonesa, pueden parecer que se alejen bastante, pues ambas tienen una manera propia de entender el mundo empresarial. No obstante, en una entrevista para el *Canal CEO* a Tomás Zumárraga, expresidente de Shacho Kai, una asociación de empresas japonesas en España, recalca la buena combinación entre ambas culturas. Apunta que, “*combinar esa forma de trabajar tan concienzuda, tan precisa, tan sujeta a un plan [de los japoneses], con nuestra creatividad*” es la receta para alcanzar el éxito empresarial.<sup>44</sup> Y precisamente algo parecido pasó con Epson.

---

<sup>42</sup> Tiempo Real. (21/03/16) “Entrevista a Ernest Quingles”, *Gestiona Radio*. Consultado el 29/04/16.

<sup>43</sup> Dossier de prensa de Epson, Febrero de 2016, pg.13.

<sup>44</sup> Stephanie Letaillier (04/05/12). *Lo ideal es combinar la forma de trabajar japonesa con la creatividad española*. CanalCEO. Consultado el 27/04/16.

La primera toma de contacto de Tradek S.A., la distribuidora previa a constituirse la filial, con Epson Japón fue buena. Pues podemos decir que Ramón Ollé, que acabó convirtiéndose en el primer presidente de Epson Ibérica, conectó muy bien con Japón, tanto con la central japonesa de Epson, como con la propia cultura nipona. Ollé fue una influencia en ciertos cambios de perspectiva. Por ejemplo, adquirió y recibió ciertas características de la cultura japonesa como, el compromiso con el cliente, la precisión que tienen en la elaboración de productos, etc.<sup>45</sup> Pero la influencia también fue a la inversa, es decir, también influenció en cambios que Epson Global pudiera llevar a cabo. Tanto que Ollé acabó siendo presidente de Epson Europe, cosa que nos indica el gran poder de influencia que proyectaba.

Pero, ¿podemos hablar de la existencia de una ‘cultura empresarial japonesa’ en España? Una pregunta similar se hace M. Pilar Curós en su tesis doctoral,<sup>46</sup> donde analiza si el modelo japonés es transferible a las filiales catalanas, que tienen una cultura organizativa diferente a la japonesa. En su estudio recalca el hecho de que el modelo japonés está sometido a su cultura.<sup>47</sup> Por ejemplo, términos como el *Tatemae* y el *Honne*,<sup>48</sup> también son aplicables a la empresa. Es decir, los títulos otorgados no necesariamente reflejan las responsabilidades asignadas, lo que oficialmente se puede hacer o no se puede hacer (*tatemae*) suele ser bastante diferente de lo que se hace en realidad (*honne*).<sup>49</sup> Así como, otros aspectos dentro de la organización empresarial japonesa, como la flexibilidad, la ambigüedad y la humildad.<sup>50</sup> Pero también apunta que este modelo está cambiando, que las nuevas generaciones de jóvenes importan algunos valores de las empresas occidentales. En definitiva, el estudio de Curós determina que algunos aspectos del modelo empresarial japonés pueden ser transferibles a las filiales, pero por supuesto muchos otros aspectos, como el hecho de que la empresa se considere igual de importante que la familia o el estilo de liderar japonés, no coinciden con el modelo de las filiales.

---

<sup>45</sup> Entrevista a Epson Ibérica

<sup>46</sup> *El model japonès de gestió dels recursos humans i la seva implantació a les filials japoneses de Catalunya*, por la Universitat de Girona.

<sup>47</sup> Curós 2002: p- 177.

<sup>48</sup> Dos conceptos inherentes a la sociedad japonesa: *Tatemae* es la verdad tal y como uno lo percibe, es decir los verdaderos sentimientos e intenciones. *Honne* es lo que transmitimos a otras personas para que se sientan mejor, para mantener el *wa*, la armonía, y evadir los conflictos (Alston y Takei 2005: 19).

<sup>49</sup> Curós 2002: p- 39.

<sup>50</sup> Ibid: p- 39.

En el caso de Epson Ibérica, según la entrevista realizada al Press & Social Media Manager, aunque la filial española siga sus propias líneas, sin dejar de tener una estrategia macro común con Epson Global, para ellos sigue siendo muy importante la vinculación con Japón. Como remarca, “*para nosotros es muy importante decir o buscar la oportunidad de manifestar que somos una empresa japonesa, porque lo que define a una empresa japonesa sobre todo es fiabilidad, y eso para nosotros es muy importante*”.<sup>51</sup>

Relacionado con mantener presente la tradición y el origen japonés, en el video *Historia de Epson*,<sup>52</sup> se recoge de forma muy dinámica la historia de la compañía, que anteriormente hemos expuesto. Es interesante analizarlo, no solo por el contenido, sino que sobre todo por la manera de acercar la cultura y el espíritu japonés a Occidente. En el video aparece un hombre anciano con ropas tradicionales japonesas, como si se tratara de un samurái que viaja en el tiempo. Tiene como fondo un conjunto de folios blancos, que a medida que va avanzando en la historia, se van pintando hasta acabar con un dibujo de un árbol. Este video se puede interpretar como la metáfora de querer tener presente en todo momento que Epson es una empresa japonesa, y que ese pensamiento persiste en su filosofía. Por ejemplo, lo vemos reflejado en el concepto del *monozukuri* (物作り), que lo podemos traducir como ‘el arte y la ciencia del proceso de fabricación’, así como todo aquello que es artesanal, hecho con delicadeza y cuidado, muy presente en la esencia de muchas empresas japonesas como Epson. Otro concepto muy relevante de tradición japonesa, es el *Shoshosei* (省小精), que literalmente se refiere a ‘tecnologías eficientes, compactas y de precisión’.<sup>53</sup> Podemos decir que estos dos conceptos forman parte de los valores de la compañía, que a su vez complementan a los principios de gestión del negocio, tal y como vemos, “*Epson will [...] continue staying true to the spirit of monozukuri, or the art and science of manufacturing, as it seeks to design and develop products that will improve the lifestyles and work processes of its customers.*”<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Entrevista a Epson Ibérica

<sup>52</sup> Video *Historia de Epson*, por Epson Europe; Youtube.

<sup>53</sup> Entrevista a Epson Ibérica, sección de cultura.

<sup>54</sup> Epson Corporate profile January – June 2016. *Product Innovation* (...), pg. 6.

#### 4.4. Actualidad y futuro

Relacionado con el anterior apartado, es decir, la tradición e identidad japonesas de Epson, es interesante acercarnos al concepto de innovación, muy presente en la visión de la compañía. De hecho, tal y como nos recuerda Michael Porter, parte de la conocida competitividad japonesa se enlaza con la cita tan repetida de “*We are an island nation with no natural resources,*” que implícitamente ha servido de estímulo a esa gran innovación competitiva de los japoneses.<sup>55</sup> Y es que si algo define a Epson, es su gran capacidad de innovación, pues es la huella distintiva de la compañía.

Sabemos que Epson siempre ha apostado por la constante innovación de sus productos, pero ¿tiene Epson Ibérica su propio desarrollo en este ámbito? Raúl Sanahuja nos responde. Todo el I+D viene de Japón. Sin embargo, sí que se innova en España, se amplian capacidades, nuevas funciones, etc. Por ejemplo, Epson Ibérica fue pionera en innovar con las Smart Glasses, en firmar un acuerdo con un agente externo que generó enlaces con la industria para oportunidades de negocio. Asimismo, en la entrevista a Ernest Quingles de la emisora *Gestiona Radio*, cuando le preguntan qué es la innovación para Epson, él contesta: “*No es tecnología estrictamente. Es cualquier mejora en producto, servicio o proceso que conlleve una mejora de la calidad de vida de nuestros clientes. Por lo tanto, que no se circumscribe a un producto en concreto, sino a un estado en el que toda la compañía debe estar en esa actitud de mejora constante.*”<sup>56</sup>

Por otro lado, en cuanto a las novedades de productos para 2016 hay que tener en cuenta diferentes aspectos, como el tipo de producto y su entorno. De momento la novedad más básica es la más actual, la transformación digital. Hoy en día todo acaba derivando hacia esta transformación, y Epson tiene un papel importante en ella, una transformación de tipo tecnológico. En el ámbito de la impresión la revolución para Epson es apostar por la inyección de tinta, ya comentada anteriormente, y dejar de lado el láser. De entre muchos motivos, nos quedamos con la eficiencia energética que es requerida por las últimas regulaciones de los gobiernos, para hacer un esfuerzo común a nivel europeo por ahorrar en energía y por generar menos residuos.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Porter 1990: p- 79.

<sup>56</sup> Tiempo Real. (21/03/16) “Entrevista a Ernest Quingles”, *Gestiona Radio*. Consultado el 29/04/16.

<sup>57</sup> Entrevista a Epson Ibérica, sección actualidad y futuro.

En el ámbito de la proyección, lo más novedoso es la proyección de instalación, que requiere de una gran luminosidad para crear grandes proyecciones. Estas proyecciones se utilizan para llevar a cabo espectáculos en fachadas de edificios o en grandes teatros. De hecho, Epson ha llevado a cabo la proyección de dos de los festivales de mapping más importantes de Catalunya, el Festival de Mapping Internacional de Girona y el Festival MIRA de Barcelona.<sup>58</sup>

Otra gran novedad son las famosas Smart Glasses de tercera generación, que se presentaron en el Mobile World Congress de Barcelona y que se pueden aplicar en el campo del turismo, la salud, la innovación y las ciudades inteligentes.<sup>59</sup> Estas gafas han supuesto una gran inversión, pues fueron las protagonistas en la inauguración de la sala Epson Experience en la sede de Epson Ibérica.

Productos como los sensores son otro tipo de novedades, pues aportan información muy beneficiaria para el día a día. De hecho, Epson tiene la patente de muchas tecnologías que requieren de sensores, como los estabilizadores de imagen, giroscopios y geolocalización que podemos encontrar aplicados en cualquier smartphone o tableta.<sup>60</sup>

En cuanto a la impresión 3D, Raúl Sanahuja nos comenta, “*Sobre este tema, te menciono una frase que dijo el presidente de Epson Global Minoru Usui, ‘Nuestra intención es llegar a imprimirlo todo. ’ La impresión 3D. Podemos decir que esto va a ser la cuarta revolución industrial.*” Para Epson es una revolución, pero a nivel industrial. Por el momento Epson no ve la aplicación en el ámbito doméstico. Es más, hay previsto un lanzamiento de impresora 3D Epson orientada al sector industrial para 2018, una vez la impresión 3D vaya ganando terreno.<sup>61</sup>

Para acabar con las novedades, un producto que se ha anunciado y que va a ser otra gran revolución, es el Epson PaperLab, una destructora de papel que recicla el propio

---

<sup>58</sup> Epson Europe. (3/12/15) Video *MIRA Festival y Epson*; Youtube, Consultado el 2/05/16.

<sup>59</sup> EFE (03/03/15). *Epson celebra sus 25 años en España con nuevas tecnologías bajo el brazo*. Expansión. Consultado el 2/05/2016

<sup>60</sup> J.M.Nieves (02/07/15) “Hay dos tipos de compañías: las que innovan y las que aplican esos inventos”. ABC Tecnología. Consultado el 4/05/16.

<sup>61</sup> EFE (03/03/15). *Epson celebra sus 25 años en España con nuevas tecnologías bajo el brazo*. Expansión. Consultado el 2/05/2016.

desecho en la misma máquina, con muy poca cantidad de agua. Empezará a distribuirse en Japón a finales del 2016, y posteriormente llegará al resto de mercados.<sup>62</sup>

Tanto la impresión en inyección de tinta como este último lanzamiento del Epson PaperLab, son ejemplos de productos que buscan la eficiencia energética y respeto el medioambiente. En Epson siempre se le ha dado mucha importancia al ahorro energético y al compromiso de un futuro más sostenible. Por ello, los objetivos para este 2016 en esta materia son reducir hasta un 50% el impacto medioambiental de productos clave, ampliar la gama de productos reciclables, presentar las aplicaciones medioambientales de sus avanzadas tecnologías, adherirse a compromisos legales y reglamentarios que promuevan su preservación, y fomentar una comunidad medioambiental.<sup>63</sup>

Para acabar, es importante mencionar el papel de las organizaciones, asociaciones y eventos en los que Epson Ibérica participa, ya que son clave a la hora de una mejor interacción en el mercado español. Según Sanahuja, estar presentes en organizaciones y asociaciones de empresas japonesas es siempre una ayuda, ya que ellos tienen la base de datos que les permite acceder con más facilidad a una gran networking. Por supuesto también comenta que desde Epson se han firmado acuerdos y se han organizado actividades con cámaras de comercio y otras asociaciones, y que eso ha ayudado a desarrollar jornadas de bastante interés. Por ejemplo, el pasado 11 de marzo hubo un homenaje a las víctimas del tsunami de 2011, organizado por la asociación Korekara de Barcelona, donde Epson Ibérica participó como sponsor apoyando este tipo de eventos, que además acercan aún más la cultura japonesa a la compañía. Otro ejemplo son unas jornadas relacionadas con la cumbre del clima de París y el tema de la eficiencia energética y la nueva regulación para las empresas.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Entrevista a Epson Ibérica, sección actualidad y futuro.

<sup>63</sup> Dossier de prensa de Epson, Febrero de 2016, pg. 8.

<sup>64</sup> Entrevista a Epson Ibérica, sección actualidad y futuro.

## 5. Conclusiones

En este estudio hemos desarrollado y mostrado diferentes perspectivas del mundo empresarial, enfocando la atención en Japón, como principal agente en este análisis. Pero sobre todo, la empresa Epson Ibérica ha sido crucial para poder llevar a cabo este estudio.

Hemos comprobado que desde hace muchos años las relaciones bilaterales entre España y Japón se han mantenido cordiales. Con especial atención hemos remarcado el *Año Dual España-Japón*, la conmemoración de los 400 años de relaciones bilaterales entre ambos países. Más allá de las estrictamente relaciones diplomáticas, ha sido también importante exponer los diferentes contextos de estos países. Pues, tanto la economía japonesa como la española coinciden en una etapa de crecimiento, perfecta para que Japón empezara a invertir en el mercado español. Visto desde Japón, España era una puerta abierta a Europa y otros mercados cercanos.

Gracias a que en los ochenta hubo un *boom* de empresas japonesas que iniciaron el proceso de expansión, hoy en día Japón es el mayor inversor asiático en España. Y es que las estadísticas así lo confirman, con unas inversiones espectaculares a pesar de la crisis económica que aún sigue afectando a España. Una vez nos hemos puesto en contexto, ha sido necesario poder analizar la realidad de la empresa sujeto de estudio. Es decir, hemos introducido la multinacional Epson en su faceta más global. Desde sus inicios como cronometrador de los Juegos Olímpicos de 1964, hasta la recopilación de una serie de hitos en la historia de la compañía. Por ejemplo, las primeras impresoras del mercado y proyectores pioneros en tecnología LCD, entre otros.

También hay que tener en cuenta la visión de la compañía, pues es de donde se genera toda motivación y expectativas de crecimiento e innovación. Así como los buenos resultados a nivel global, a pesar de la última crisis económica. Además de tener un nuevo plan de negocio para los siguientes años fiscales 2016-2018, con altas expectativas de crecimiento. Asimismo, la importancia que da Epson, tanto en innovar, donde se invierte aproximadamente un 6% de su facturación anual; como el compromiso por el medioambiente, el cual se lleva a cabo con grandes propósitos como reducir la huella de carbono en todos los productos en un 90% para 2050.

Al llegar al análisis principal de la filial Epson Ibérica, en los diferentes apartados hemos podido desglosar temas de gran importancia. El hecho de instalarse en Cataluña y la vinculación con el origen japonés de la empresa, son ejemplos de ello. Así como, datos

económicos en referencia a la evolución de las ventas y empleados, que nos han indicado una cierta crisis, puesto que durante largos periodos las ventas han descendido. No obstante, parece que en 2015 hay muestras de recuperación. También hemos incidido en un último foco en las novedades para este año 2016, el concepto de innovar en España, y eventos, organizaciones y asociaciones que les ayudan a establecer una mejor interacción en el mercado.

Además, destacamos que durante este proceso de análisis, uno de los métodos para llevarlo a cabo ha sido ponernos en contacto con Epson Ibérica y poder realizar una entrevista al Press & Social Media Manager, Raúl Sanahuja, cuya atención ha sido de gran ayuda para el estudio.

Todo ello ha sido realmente útil para poder responder a las preguntas que previamente nos hemos hecho en la introducción. Podemos decir que los resultados de este estudio nos muestran que la mayoría de las empresas japonesas decidieron instalarse en Cataluña por dos motivos principales: en parte por motivos culturales, como el hecho de conectar con la cultura catalana por su forma de entender el trabajo, y por otra parte, por motivos económicos, como la situación estratégica, una mano de obra cualificada, una red de infraestructuras de primer nivel, entre otras razones económicas. Aunque después de conocer los inicios de Epson, podemos decir que este no es su caso, sin embargo, están satisfechos y ven más ventajas con respecto a otros lugares del país.

Otro resultado tiene relación con la esencia de la cultura empresarial japonesa en las filiales. Concluimos que Epson llega a ser el representante de otras muchas empresas que sienten y encuentran una misma vinculación con la tradición nipona. Es más, conceptos como el *monozukuri*, están muy presentes en la filosofía de Epson, así como otras subsidiarias de empresas japonesas en España.

Podemos concluir que este estudio viene a demostrar que los resultados obtenidos son realmente útiles para poder mostrar la realidad empresarial japonesa en España. A través de este análisis sobre la trayectoria de una empresa japonesa, en este caso Epson Ibérica, hemos podido comparar algunas características, así como diversos factores que condicionan a la hora de adaptarse al mercado español.

## 6. Anexo

### ➤ Entrevista a Epson Ibérica S. A. U. (13 de Marzo de 2016)

#### Introducción

→ Nos encontramos con Raúl Sanahuja, Press & Social Media Manager de Epson Ibérica, a quien nos disponemos a hacer esta entrevista, sobre la evolución de Epson Ibérica en el mercado español. Pues podemos dividir la entrevista en cuatro bloques generales: I. *Epson en España*, haciendo hincapié en los inicios de la empresa, así como su adaptación en el mercado español; II. *Economía*, magnitudes económicas; III. *Cultura*, abarcaremos temas que tengan relación con Japón, así como las influencias culturales para la empresa; y por último, IV. *Actualidad y futuro*, donde se nos presentan temas como la innovación, organizaciones, eventos y ferias, entre otros.

#### Bloque I Epson en España

*1. Buenos días Raúl, sabemos que Epson Ibérica S.A., empresa líder de impresoras de tinta, tecnología y video proyectores, es una compañía muy reconocida a nivel nacional e internacional. Se constituyó en 1989, ¿pero cómo fueron sus inicios en España?*

Buenos días Aida, pues es verdad que se constituye en 1989. Sin embargo, años antes de su constitución como Epson Ibérica, ya estaba implantada la distribución del producto. De hecho, podemos decir que la empresa que distribuía el producto Epson era Tradek S.A., que se encargaba de comprar el producto a Epson Japón y lo distribuían a diversos puntos de la península. Entonces hubo un momento, una propuesta de Epson, de constituir una compañía, que en lugar de ser distribuidor, pusiera el producto Epson directamente en manos de otros distribuidores especializados, ¿por qué? Porque el sector de la tecnología fue evolucionando y cada vez más había más agentes dentro del sector que eran capaces de llevar esa tecnología multimarca. Así que en 1989 se constituyó Epson Ibérica. A partir de entonces hubo un cambio de mentalidad, de comprar y distribuir aquí (que se sigue haciendo exactamente igual) pasó a ser constituida. Esto significa que pasó a ser una marca, a tener voz propia. Amplió mucho el espectro, es decir, de ser un

distribuidor único entonces, a tener múltiples y grandes distribuidores en España y Portugal. Una vez se constituye, años después la estrategia de la compañía fue generar una central europea que trabajaba sobre todo con los principales países, los EU Five, generando dos cosas: 1). Una estrategia común 2). Con el marketing y comunicación, aportar soluciones a cada una de esas subsidiarias de los países, entre otras Epson Ibérica. Y así es como estamos actualmente.

2. *¿Qué ha cambiado desde 1989?*

Muchas cosas. Por ejemplo y lo más relevante, que tiene mucha más capacidad, ha ampliado la capacidad de producción en relación a la evolución tecnológica del momento, así como el tipo de producto. A su vez, la compañía está mucho más estructurada y hay una central europea en Ámsterdam, que hace que la distribución esté más homogeneizada. De hecho, hay incluso distribuidores europeos que trabajan para múltiples países. En nuestro caso, solo se trabaja a nivel nacional y en Portugal.

3. *En el conjunto de España, ¿por qué decidisteis que Catalunya-Barcelona era la mejor opción para instalarse?*

Es una cuestión lógica. Como te he dicho antes, hubo una empresa previa que era un distribuidor. El fundador de esa empresa, Ramón Ollé tenía la sede aquí, en Barcelona. Luego al constituirse Epson Ibérica, como ya venía de la tradición de la anterior distribuidora (incluso se ampliaron puestos de trabajo), pues ya se implantó la primera oficina de Epson, del lugar de donde provenía. Lo que fue imprescindible fue abrir otras oficinas en puntos clave de la Península Ibérica, a pesar de que la sede ya estuviera constituida en Catalunya.

4. *Durante la etapa inicial, ¿cuáles fueron los productos estrella? ¿Se mantienen a día de hoy?*

En ese momento lo más importante desde el punto de vista de Epson era la impresión, teniendo en cuenta cómo era la impresión entonces. Por ejemplo, la impresión matricial, que son impresoras de agujas que imprimían sobre papel continuo, que de hecho están todavía en el mercado, aunque no te lo pueda parecer. Y todo empezó con aquello, luego ya vino la impresión por

inyección de tinta y pues ya posteriormente los dos productos estrella, impresoras y proyectores. De hecho hablando de proyectores, hubo un equipo de Epson Ibérica que lanzó el primer proyector 3LCD, que es la tecnología actual, que se responsabilizó de aquel lanzamiento a nivel europeo.

## Bloque II Economía

### *6. ¿Dentro de vuestro sector qué posición en el ranking ocupáis?*

Depende de qué productos hablemos. Por ejemplo, en impresión para punto de venta somos el número uno. En otros ámbitos de impresión, como fotografía, impresión dentro de las empresas, etcétera; ahí ya vamos los segundos o terceros según el momento. Hay otras marcas que tienen mucha cuota también.

### *7. ¿En relación a la pregunta anterior, cuál es vuestra cuota de mercado?*

Pues depende, en el ámbito de la impresión de consumo conseguimos una cuota de mercado del 23% durante el segundo trimestre del 2015. Pero en punto de venta, al ser líderes, conseguimos un 50.63% en 2014.

### *8. ¿Qué número de empleados directos generáis? ¿E indirectos?*

En estos momentos, en Epson Ibérica somos 116 empleados directos. Si me preguntas sobre los indirectos, es un poco difícil darte una cifra puesto que al ser una compañía que trabaja con un canal de distribución muy amplio, es bastante variable y complicado saber el número exacto.

## Bloque III Cultura

### *9. ¿Cuáles fueron las diferencias culturales más relevantes entre Epson Ibérica-Epson Japón en sus inicios?*

El primer presidente de Epson Ibérica Ramón Ollé, que venía de ser un distribuidor, como ya hemos dicho anteriormente, la verdad es que conectó muy bien con Japón, tanto con la central japonesa de Epson como con la propia cultura nipona. Conectó tan bien que fue un influenciador en ciertos cambios de perspectivas, no solo por adquirir y admirar la cultura japonesa: de la

educación, el compromiso con el cliente, de esa precisión que tienen en la elaboración de productos, etcétera; sino que a la inversa también pasó. Es decir, Ramón Ollé adquirió mucho de la cultura japonesa para la constitución de Epson Ibérica, pero a su vez también influenció en los cambios que Epson Global pudiera llevar a cabo. Por ejemplo, cuando se generó esa central europea, Ramón Ollé acabó siendo presidente de Epson Europe, y eso ya nos indica un poco la trayectoria de esta persona y la influencia que tuvo.

*10. ¿La cúpula directiva sigue estando mayoritariamente dirigida por japoneses? ¿De qué manera influye en las decisiones?*

Si te das cuenta, las empresas japonesas siempre quieren poner a japoneses al frente de la compañía. En el caso de Epson Ibérica, también pasa, aunque hay una evolución. Si miramos en una línea en el tiempo, esa evolución ha ido cambiando mucho la perspectiva, hasta llegar a la actualidad. Sí que es cierto que en Epson Europe el presidente es japonés (Katsuyoshi Yamamoto), y que el anterior presidente también lo fue (Hiromi Itaba) -que a su vez había trabajado en Epson Ibérica, bajo las órdenes de Ramón Ollé (buena anécdota, por cierto)-; pero todas las vicepresidencias, que al final son los consejeros ejecutivos, son anglosajones, italianos, alemanes, etc. En definitiva, hay influencias de muchos países, y eso ha ido enriqueciendo la marca y cambiado un poco esa mentalidad. Sigue habiendo tres áreas mundiales muy diferenciadas bajo gestión, América, Europa y Asia, con una estrategia macro común, pero una manera de llevarlo diferente.

*11. ¿Persiste la esencia de la cultura empresarial japonesa después de tantos años?*

Sigue siendo muy importante la vinculación con Japón. Para nosotros es muy importante decir o buscar la oportunidad de manifestar que somos una empresa japonesa, porque lo que define a una empresa japonesa sobre todo es fiabilidad, y eso para nosotros es muy importante. Por ejemplo, en comparación, las empresas americanas son mucho más agresivas, en el sentido de que se tiran más a la piscina sin tener en cuenta si el agua está fría o caliente. En cambio las empresas japonesas, primero miden la temperatura, todo un

poco más controlado, por lo tanto son un poco más prudentes. Más lentos en lanzar la tecnología al mercado, pero eso acaba siendo más fiable. Además, está esa tradición artesanal y de precisión, dos conceptos en la visión de Epson, el *monozukuri* 物作り (fabricación artesanal) y *shoshosei* 省小精 (tecnologías eficientes, compactas y de precisión), hasta el punto en que seguimos teniendo mucha vinculación tanto con asociaciones, empresas japonesas, consulados, como incluso con eventos culturales, como el del recientemente pasado fin de semana que hubo el homenaje a las víctimas del tsunami del 2011 de Korekara. Nosotros damos apoyo a ese tipo de acciones porque nos sentimos como empresa, vinculados con la tradición japonesa por encima de todo.

#### Bloque IV Actualidad y futuro

##### *12. ¿Con la velocidad que avanza la tecnología, cuáles son las novedades de productos para este 2016?*

Hay diferentes ramas. La más básica es la más actual, la transformación digital. Todo se está transformando hacia lo digital. Lo último que quedaba en analógico era la producción industrial, por ejemplo, el textil, y hasta eso ya es digital. Epson es uno de los principales actores de esa transformación digital a todos los niveles. Dentro de esa transformación digital, nosotros también tenemos una transformación tecnológica. Por ejemplo, dentro del ámbito de la impresión, pasar del láser a la inyección de tinta, por una cuestión de eficiencia energética, entre otras cosas. Las últimas regulaciones, indican que las empresas tienen que hacer un esfuerzo a nivel europeo por ahorrar en energía y por generar menos residuos. La inyección de tinta es el ideal. Luego, eso sumado a estudios que hablan del concepto 'paper is office'. Es decir, las oficinas sin papeles no tiene sentido actualmente, porque todos los empleados necesitan tener el papel en mano, imprimir. Esto lleva a pensar que el presente y el futuro más inmediato en impresión apuntan a la inyección de tinta para todo.

En el ámbito de la proyección, que es otra de las tecnologías importantes en Epson, seguimos ampliando instando en mercados cada vez más novedosos. Por ejemplo, en la proyección de instalación; que requiere que el proyector tenga una gran luminosidad, creando grandes proyecciones como espectáculos

de proyección en fachadas de edificios o en grandes auditorios tipo Liceo. Pues eso ya se realiza con tecnología Epson. Dos de los festivales de mapping más importantes de Catalunya, el Festival de Mapping Internacional de Girona y el Festival MIRA; en ambos toda la proyección fue de Epson.

Por otro lado, cosas más novedosas en el que se aplica ese 6% de i+d, por ejemplo, la realidad aumentada que hemos visto en las Smart Glasses de tercera generación, que se presentaron en el Mobile World Congress de Barcelona.

Otro de los productos que se han anunciado y que apunta a una revolución es el Epson PaperLab, una destructora de papel que recicla el propio desecho en la misma máquina, con muy poca cantidad de agua. Es una gran revolución. Empezará a distribuirse en Japón a finales del 2016, y posteriormente llegará al resto de mercados.

El tema de los sensores, que implica que a través de sensores distribuidos por el planeta todo nos puede aportar información. Ya se ha desarrollado producto propio como con productos de gps y relojes inteligentes, pero también con productos de terceros.

*13. En cuanto a innovación, ¿cómo líderes en impresoras, tenéis una línea de productos de impresoras 3D?*

Sobre este tema, te menciono una frase que dijo el presidente de Epson Global Minoru Usui, ‘Nuestra intención es llegar a imprimirlo todo’. ¿Con qué lo enlazamos? La impresión 3D. Porque la trasformación digital, que anteriormente comentábamos, implica que incluso mediante tecnología digital, es decir un software unido a un hardware determinado, permita construir imprimiendo un objeto 3D. Eso va a ser una revolución, podemos decir casi la cuarta revolución industrial. Pero una revolución como te he dicho industrial, porque la visión de Epson es que solo tiene sentido en fases de producción sin límites, siempre en un entorno industrial. De momento nosotros no le vemos la aplicación en el ámbito doméstico. ¿Por qué Epson todavía no tiene solución en impresión 3D? Lo vuelvo a relacionar con la cultura japonesa, podrías tener ahora mismo impresión 3D pero sin haber acabado todos los test que requieren. Cuando todos los test den resultados positivos, entonces habrá una solución

Epson, y podremos conducirlo al mercado, siempre industrial. No queda mucho, por eso.

*14. ¿Hay algún tipo de innovación propia que no sea de la empresa matriz?*

No, todo el i+d viene de Japón. Aquí se puede innovar. O sea, aquí innovamos con algo que ya existe, ampliamos su capacidad, nuevas funciones, etc. En innovación sí que hay algunos acuerdos, por ejemplo con las Smart Glasses, aquí en Catalunya concretamente, fuimos pioneros, Epson Ibérica en firmar un acuerdo con un agente externo que generó enlaces con la industria para oportunidades de negocio y de aplicación de las Smart Glasses. Pero lo que es el desarrollo del producto, todo se hace en Japón.

*15. ¿Organizaciones como la Cámara de Comercio Hispano Japonesa, os ayudan a una mejor interacción en el mercado español?*

Siempre ayuda, porque ellos tienen la base de datos que permite acceder a un networking virtual e incluso real. Nosotros hemos firmado acuerdos y hemos hecho actividades con cámaras de comercio no solo la japonesa, la de Catalunya o Barcelona también, y eso nos ha llevado a desarrollar jornadas de bastante interés en las que nosotros estamos invitando a otras empresas, incluidas la propia competencia, para tratar temas de vital importancia en el tejido empresarial en sí. Concretamente esta semana hacemos dos jornadas relacionadas con la cumbre del clima de Paris y el tema de la eficiencia energética y la nueva regulación para las empresas, jornadas informativas en las cuales se aportan los datos necesarios por parte de consultoras y despachos de abogados sobre cómo las empresas se tienen que subir a ese carro.

Volviendo al tema que me comentabas, pensamos que es muy importante poder formar parte de este tipo de organizaciones.

## 7. Referencias

- Alston, Jon P.; Isao, Takei (2005). *Japanese Business Culture and Practices*. Lincoln: Ed. Iuniverse.
- Baratech, Gonzalo. (05/02/15) “Las ventas de Epson siguen en caída libre”, *Economía Digital*. Consultado el 27/04/16. Disponible en: <http://www.economiadigital.es/es/notices/2015/02/las-ventas-de-epson-siguen-en-caida-libre-65810.php>
- Crump, Daniel (1965). *Japanese Proverbs and Sayings*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Cuadrado, Carmen (2007). “Los negocios con empresas japonesas”. *Protocolo en las relaciones internacionales de la empresa y los negocios*. Madrid: FC Editorial, p. 95-102.
- Curós, M. Pilar (2002) “El model japonès de gestió dels recursos humans i la seva implantació a les filials japoneses de Catalunya.” *Universitat de Girona*, p. 177-224. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/7950/tpcv.pdf?sequence=1>
- Dossier de prensa de Epson, Febrero de 2016.
- Digitalavmagazine, (5/03/2015). *Epson Ibérica: Veinticinco años de crecimiento e innovación en el mercado español*. Consultado el 11/04/2016. Disponible en: <http://www.digitalavmagazine.com/2015/03/05/epson-iberica-veinticinco-anos-de-crecimiento-e-innovacion-en-el-mercado-espanol/>
- EFE (03/03/15). *Epson celebra sus 25 años en España con nuevas tecnologías bajo el brazo*. *Expansión*. Consultado el 2/05/2016. Disponible en: <http://www.expansion.com/agencia/efe/2015/03/03/20473305.html>
- EFE. (04/03/14) Epson Ibérica presenta un ERE para cerrar la planta de Cerdanyola del Vallès. Consultado el 27/04/16. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/5591475/03/14/Epson-presenta-un-ERE-para-31-trabajadores-y-se-traslada-a-Alemania.html>
- Embajada de Japón en España (2012). *Sección de Relaciones Bilaterales*. < <http://www.es.emb-japan.go.jp/relaciones/economicas/index.html> > [Consulta: 7 de Enero 2016]

- El Economista. Directorio Ranking Empresas, Informe de Epson Ibérica S.A., información por *eInforma*. Consultado el 27/04/16. Disponible en <http://ranking-empresas.eleconomista.es/EPSON-IBERICA.html#ranking-nacional-empresas>
- Epson Corporate profile January – June 2016.
- Epson Europe. (18/05/12). Historia de Epson. [Archivo de Video] Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=EFTkPrOv3nE>>
- Expansión (16/03/2011) Las multinacionales japonesas tienen invertidos 4.000 millones en España.  
<<http://www.expansion.com/2011/03/16/empresas/energia/1300231608.html>>  
[Consulta: 2 de Enero 2016]
- Gallo, Pedro (2011). “Los valores en los negocios: Laboriosidad japonesa vs. Ociosidad mediterránea”. *Cómo entendernos mejor*. Madrid: edición personal, p. 396-397.
- García, José Luís; Jiménez, Juan Carlos (2001). *Un siglo de España: la economía*. Madrid: Marcial Pons, p.109-175.
- González, Ivan. (2014) “La evolución interpretativa del artículo 9 de la Constitución de Japón.” *Asiadémica*. Disponible en: [https://ddd.uab.cat/pub/asiademica/asiademica\\_a2014m1n3/asiademica\\_a2014n3p3\\_3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/asiademica/asiademica_a2014m1n3/asiademica_a2014n3p3_3.pdf)
- Huguet, Biel. (9/11/2015) “Epson alcanzará un 25% de cuota de mercado en España”. *Cinco Días*. [Consulta: 27 de Marzo 2016]. Disponible en: <[http://cincodias.com/cincodias/2015/11/06/empresas/1446839108\\_294466.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/11/06/empresas/1446839108_294466.html)>
- ICEX España Exportación Inversiones (2016). *Perfil: Japón. Relaciones Bilaterales*. <<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=JP>> [Consulta: 7 de Enero 2016]
- Ivoox. (21/03/16). Entrevista a Ernest Quingles. *Gestiona Radio* [Archivo de Audio] Disponible en: <[http://www.ivoox.com/entrevista-a-epson-audios-mp3\\_rf\\_10882619\\_1.html](http://www.ivoox.com/entrevista-a-epson-audios-mp3_rf_10882619_1.html)>
- Iwamoto, Yoshiyuki (2006). Why the Bubble Burst and Japan’s Economic Renewal. New York: Algora Publishing, p. 183-186.
- Jensana, Amadeo (2004). “Empresa y negocios en Japón”. *Empresa y negocios en Asia Oriental*. Barcelona: Editorial UOC, p. 111-185.

- Jensana, Amadeo (2011). “Factores culturales y negocios en Japón”. *Factores culturales e internacionalización de la empresa y la economía ICE*, n.º 856, p. 97-87. Disponible en: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_856\\_79-88\\_3E22F8F30E880D63ACD531B6D148201F.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_856_79-88_3E22F8F30E880D63ACD531B6D148201F.pdf)
- Jensana, Amadeo (2013). “Las relaciones entre España y Japón”. *Anuario Internacional CIDOB*, p. 357-360. Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/AnuarioCIDOB/article/viewFile/279520/367248>
- J.M.Nieves (02/07/15) “Hay dos tipos de compañías: las que innovan y las que aplican esos inventos”. ABC Tecnología. Consultado el 4/05/16. Disponible en: <http://www.abc.es/tecnologia/noticias/20150702/abci-epson-entrevista-quingles-201506301526.html>
- Lanzaco, Federico (2010). *La cultura japonesa reflejada en su lengua*. Madrid: Ed. Verbum.
- La Vanguardia (04/04/2016). *Cataluña fue cuarta región europea en captar más inversión extranjera en 2015, según FT*. Consultado el 21/04/16. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/vida/20160404/40871316731/economia-cataluna-fue-cuarta-region-europea-en-captar-mas-inversion-extranjera-en-2015-segun-ft.html>
- Notas de prensa Epson. (04/03/15) Epson Ibérica reúne a 200 invitados en la celebración del 25 Aniversario en Madrid. Consultado el 27/04/16. Disponible en: <https://www.epson.es/es/es/viewcon/corporatesite/press/index?gatewayto=/es/es/content/press/messages/message.php%3Fid=5340%26filtercat=archive>
- Pelegrín, Angels; Jensana, Amadeo (2011). “La estructura de la empresa japonesa”. *Economía de Japón*. Barcelona: Editorial UOC, p. 129-163.
- Planelles, Manuel (8/06/2013). El rastro centenario del samurái de Coria. *El País*. <[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/06/08/andalucia/1370712814\\_234953.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/06/08/andalucia/1370712814_234953.html)> [Consulta: 29 de Diciembre 2015].
- Stephanie Letaillieur (04/05/12). *Lo ideal es combinar la forma de trabajar japonesa con la creatividad española*. CanalCEO. Consultado el 27/04/16. Disponible en: <http://www.canalceo.com/lo-ideal-es-combinar-la-forma-de-trabajar-japonesa-con-la-creatividad-espanola/>

- Universia Noticias. (12/05/14) *¿Por qué deberías aprender japonés si quieres trabajar en Cataluña?* Consultado el 21/04/16. Disponible en: <<http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2014/05/12/1096375/porque-deberias-aprender-japones-si-quieres-trabajar-cataluna.html>