



## **GRADO EN COMERCIO**

**“La influencia de los chaebols en la economía coreana”**

**José González Quemada**

**FACULTAD DE COMERCIO VALLADOLID, 21 de junio de 2019**



# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“La influencia de los chaebols en la economía  
coreana”**

**Trabajo presentado por: José González Quemada**

**Firma:**

**Tutor: Hilario Casado Alonso**

**Firma:**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**Valladolid, 21 de junio de 2019**

## Agradecimientos

Un trabajo de investigación requiere colaboración, más de lo que uno puede esperar. Por ello quiero comenzar dando las gracias a todos los docentes de la facultad de Comercio de la Universidad de Valladolid, por la transmisión de conocimientos a lo largo de estos años y a Hanyang University por permitirme disfrutar de una experiencia académica de gran calidad durante mi año de intercambio. De manera especial a Hilario Casado, por su atención y consejos en el desarrollo de este trabajo de fin de grado y a Emilio Hernández por el seguimiento que hizo en mi experiencia en Corea de Sur, que motivó esta investigación.

A mi madre Rocío Quemada, por ser mi principal apoyo, por confiar y creer en mis expectativas y sueños, por los consejos, valores y principios que me ha inculcado.

Me gustaría agradecer de igual forma en estas líneas la ayuda que muchos amigos me han prestado durante el proceso de creación, entregándome sus sinceras opiniones, especialmente a Guillermo Robles y Álvaro Luquero. También a Taehoon Lee y Park Rhee Yong por acercarme a la cultura coreana dándome una visión mucho más viva del tema que se trata en este trabajo.

Por último, quiero dar mi más sincero agradecimiento a Oriana Gamboa, por la paciencia y el entusiasmo en todo el proceso de creación de este trabajo de fin de grado, desde la elección del tema hasta su finalización.

## Índice

1. Introducción .....	5
2. El concepto Chaebol .....	7
2.1 Orígenes .....	8
2.2 Características y particularidades.....	13
2.2.1 Sistemas de gestión: el chongsu .....	14
2.2.2 Diversificación y concentración: la esencia chaebol .....	17
2.3 La comparación con el modelo japonés .....	18
2.3.1 Zaibatsus y Keiretsus .....	19
3. Agentes de la economía coreana.....	21
3.1 Evolución y estructura económica coreana .....	21
3.2 Aspectos sociopolíticos .....	26
3.2.1 Parámetros culturales influyentes .....	27
3.2.1.1 El confucianismo en la cultura corporativa coreana .....	29
3.2.1.2 El capital humano .....	33
3.2.2. La reforma agraria.....	35
3.2.3. La reciprocidad Chaebol-Estado.....	36
3.2.4. La consolidación de los chaebols .....	37
4. Los conglomerados .....	41
4.1. Modelo de crecimiento.....	42
4.2 Los chaebols en el conjunto de la economía coreana y mundial .....	45
4.2.1 Principales chaebols en Corea del Sur .....	45
5. Luces y sombras de los chaebol .....	57
5.1. Las virtudes del sistema de chaebols .....	57
5.1.1 El chaebol y el milagro económico coreano.....	58
5.2 Defectos del sistema chaebol.....	61
5.2.1. Papel de los chaebols en la crisis de 1997 .....	62
6. Papel de los chaebols en la “Sunshine Policy” .....	65
6.1 Complejo industrial Kaesong .....	68
6.2 Complejo turístico Kumgang.....	70
7. Conclusión y comentarios .....	73
8. Bibliografía .....	77
9. Ilustraciones y Tablas.....	83

## 1. Introducción

“La influencia de los chaebols en la economía coreana” fue inspirado cuando, en 2017 viviendo en Seúl, fui capaz de comprobar la enorme influencia que estas particulares organizaciones ejercen en la realidad del país. La propia universidad en la que estudié allí (Hanyang University) recibe una gran inversión del grupo Hyundai para llevar a cabo su actividad siendo una de las universidades destacadas, y no es el único ejemplo, de hecho, es una práctica muy habitual.

También pude observar que la cultura y actitudes coreanas nada tienen que ver con nuestra cultura occidental, y esto traspasa a la cultura organizacional de las empresas, de lo que hablaré más adelante. A mi vuelta en España me di cuenta de la impagable experiencia que había ganado, compartiendo casi un año con una cultura tan distante a la nuestra y de la que aprendí tantas cosas, lo cual quiero materializar en este análisis.

Este trabajo de fin de grado pretende dar una visión global y nítida de las variables que han influido en el desarrollo histórico y económico de estos grandes conglomerados empresariales conocidos como “chaebols”. Desde su origen hasta la actualidad, tratando a su vez de analizar la cultura y costumbres coreanas, emanando de estas, inevitablemente, las características que nos diferencian.

No es un análisis de una empresa en particular, ni tampoco un trabajo estrictamente histórico, sino un estudio de la realidad económica de Corea del Sur desde la finalización de la colonización japonesa hasta nuestros días. Entrando, de esta manera, en el análisis del concepto chaebol, sus orígenes y características principales, destacando su particular modelo de gestión y su principal estrategia de expansión y hablando de los chaebols más representativos.

Para seguir adentrándonos en el mundo de estos conglomerados, se estudiarán los aspectos sociopolíticos y culturales más relevantes del pueblo coreano. Los cuales han influido en el marco económico a lo largo de los años como son: la influencia del confucianismo y el carácter colectivista de esta sociedad, la gran importancia dada a los recursos humanos y a la educación en las organizaciones y en la vida social.

También se analizarán los acontecimientos y medidas políticas que influyeron directamente en la creación y desarrollo de estas empresas cómo la reforma agraria tras la ocupación japonesa,

la entrada de los Estados Unidos en el país, la reciprocidad Chaebol-Estado y la consolidación de estos conglomerados como buque insignia de la economía surcoreana.

A continuación, se hablará de los conglomerados empresariales a nivel mundial, así como los modelos más representativos de algunas naciones, entrando particularmente en el sistema japonés de los zaibatsus que más tarde fueron llamados keiretsus, por su gran influencia en el origen y características de sus homólogos coreanos.

Se hará un análisis general de lo que, a mi juicio, son las principales virtudes y defectos de este curioso sistema empresarial observando un ejemplo para ambas partes como son: el papel de los chaebols en el milagro económico coreano y en la crisis de 1997.

También se hablará de forma concreta de algunos proyectos en los que estos grandes grupos empresariales han formado parte, tanto en la política interior como exterior del país. Cómo es el caso de la participación en la política exterior “Sunshine Policy”, de colaboración con Corea del Norte entrando particularmente en el análisis y resultados de los dos proyectos más relevantes: el complejo industrial Kaesong y el complejo turístico Kumgang.

Las principales dificultades que me he encontrado a la hora de realizar esta investigación han sido: la obtención de las fuentes, dado que el grueso de la información disponible está en coreano o inglés y la inevitable subjetividad en los escritos ya que el tema a tratar invita a posicionarse a favor o en contra, siendo complicado encontrar fuentes objetivas y neutras.

Por último, dada la controversia del tema a tratar, expondré mis conclusiones extraídas de este estudio, manifestando mi opinión personal sobre el impacto que estas empresas han tenido en la conformación de la Corea del Sur que hoy conocemos y las posibles tendencias de los años futuros.

## 2. El concepto Chaebol

El concepto chaebol ha tenido multitud de definiciones, dependiendo de las perspectivas y sus objetivos de análisis, pese a esto todas ellas coinciden en una serie de características comunes que paso a enumerar mediante las citas de algunos estudiosos especializados:

Min & Soon (1997) definen los chaebol como los conglomerados que a finales de los años 70 tenían las siguientes características: propiedad, control por una sola familia, multitud de empresas subsidiarias bajo control centralizado y una aparente excesiva diversificación, propiedad cruzada entre las subsidiarias y préstamos mutuos entre las mismas.

Según Brañas Espiñeira (2002) quien cita a Lee and Lee (1985), los chaebols son un grupo de negocios con una organización propia controlada por una sola persona y su familia, compuesto por múltiples grandes firmas con un alto grado de monopolio en numerosas áreas de negocio.

Desde otra perspectiva, Byung (1975) define los chaebol como una serie de grandes grupos de negocios trabajando bajo un sistema uniforme y común en finanzas, relaciones de trabajo y gestión, siendo cada firma independiente solo formalmente.

Jones & Sakong (1980), los conceptualiza como una organización controlada por la familia dirigida centralmente a través de una única dirección, con negocios diversificados y fuertemente dependientes de financiación externa y logrando su crecimiento con exportaciones y manteniendo relaciones estrechas con el gobierno.

Fields (1989), por su lado, otorga características similares a los anteriores, incorporando la diferenciación de que los chaebols no controlan instituciones financieras y por ello dependen de recursos externos, en ocasiones procedentes del gobierno.

Por todo ello podemos concluir que los chaebols son grandes conglomerados empresariales de origen surcoreano, formados por multitud de empresas subsidiarias solo independientes formalmente ya que son dirigidas por un gobierno único y central ejercido por la familia fundadora que toma las decisiones de todo el grupo. Caracterizados por una gran diversificación de negocio que se extiende a muy variados sectores no necesariamente relacionados entre sí pero que excluyen a la banca. Los chaebols desde su origen han necesitado de financiación externa y han sido impulsados por el gobierno en multitud de aspectos, la estrecha relación que une a estos

grandes conglomerados con el entorno político es uno, si no el más representativo factor determinante de su éxito.

## 2.1 Orígenes

Dejando de lado las enormes repercusiones de una sangrienta colonización, el hecho de la invasión japonesa supuso la creación de un sistema de trabajo y una forma de producción intensiva. En parte, motivado por el objetivo de convertir Corea en la principal fuente de producción agrícola de Japón y por los esfuerzos que exige una economía de guerra, que obligó a Corea a sacar el máximo partido a sus recursos materiales y humanos disponibles. En 1948 el número de empresas confiscadas por Japón o de su propiedad sumaba un valor de producción del 35% del total del país y empleaba al 51% de la población, lo que refleja el gran control del país colonizador (Cummings, 1997).

La gestión japonesa implantó en Corea los zaibatsus, que introdujeron a su vez un sistema productivo característico, así como una modificación en los sistemas de producción: estos pasaban desde la utilización de nuevas variedades vegetales y modos de cultivo hasta una nueva visión del mundo de los negocios.



*Ilustración 1: "Soldados japoneses marchando en Corea" (Arqueohistoria critica, 2013)*

Los coreanos, influidos enormemente por la cultura confuciana, situaban los negocios en los últimos lugares de la escala de valores, lo que no generaba la motivación necesaria en las personas para realizar esfuerzos en este ámbito. Con la introducción de la visión japonesa de los negocios, se instauró la idea del negocio como un camino para mejorar el estatus social y la calidad de vida. Este cambio ideológico supondrá un factor fundamental para la salida de la pobreza de Corea del Sur y para explicar el lugar que ocupa en el mundo actual.



La gestión japonesa también influyó en otros ámbitos como el aprendizaje de las esferas políticas (el presidente Park y los escasos empresarios coreanos de la época) de los métodos de gestión productiva llevados a cabo por los japoneses que establecían un paralelismo con su propio orden social (en el que la tradición y el progreso conviven y se retroalimentan). Este fue de gran ayuda para transformar la tradición en desarrollo, involucrando a todos los agentes de la sociedad en pro del nuevo sistema que daba esperanzas de poder superar la profunda miseria que assolaba el país.

El nivel educativo se desarrolló durante esta época, proporcionando una educación accesible para todos, pese a la violencia ejercida por lo japoneses que trataron de eliminar cualquier vestigio de cultura autóctona. Por contra, el nivel cultural y educativo se elevó manteniéndose hasta nuestros días, la educación es considerada el valor por excelencia para alcanzar el bienestar y ascender en la escala social.

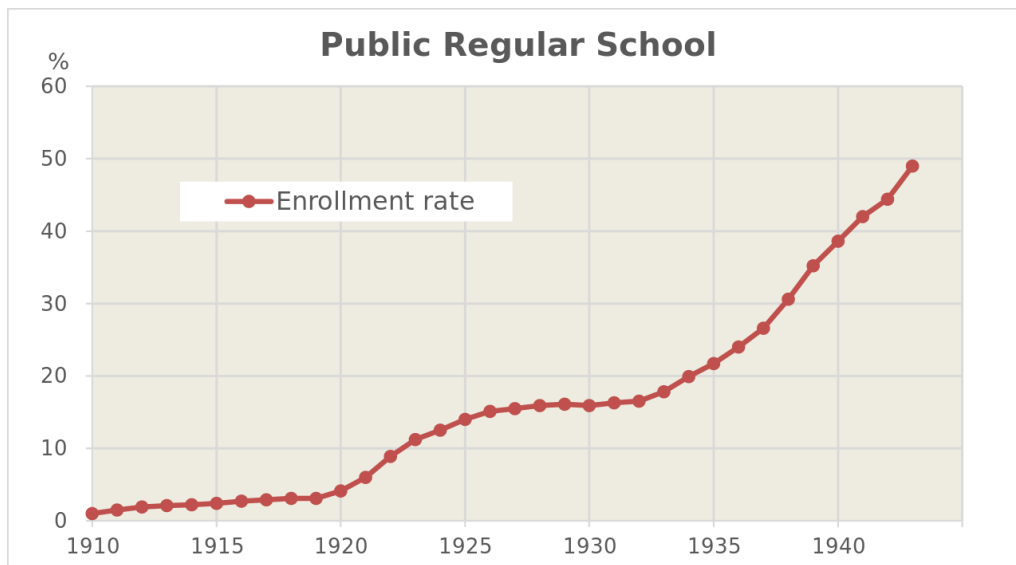


Tabla 1: Tasa de escolarización en colegios públicos durante la colonización japonesa (Governor-General of Korea Statistical Yearbook, 1940)

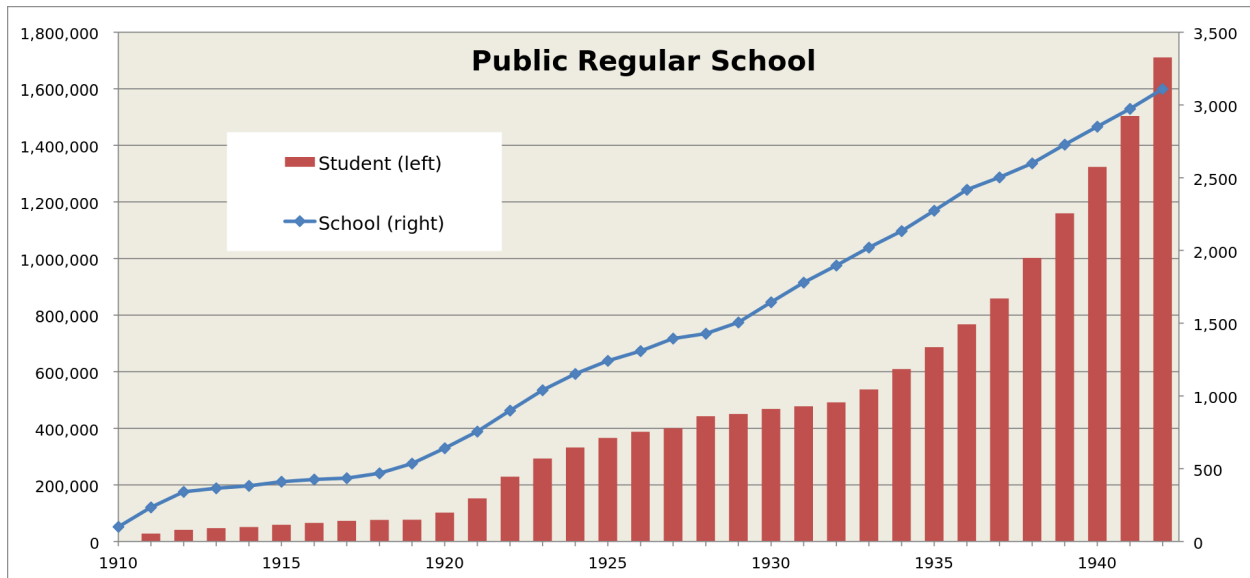


Tabla 2: Comparación escuelas vs estudiantes en las escuelas públicas durante la colonización japonesa (Governor-General of Korea Statistical Yearbook, 1940)

Por otro lado, el ente burocrático estaba bien establecido en Corea (en parte por la herencia china), tanto es así que, tras la liberación coreana, los administradores del país siguieron siendo los mismos que antes de la ocupación, ya que conocían a la perfección los mecanismos administrativos que lideraban el país. Este mismo acontecimiento se dio con los escasos empresarios que habían sido capaces de demostrar su habilidad en los tiempos de la invasión, convirtiéndose posteriormente en los líderes de la economía del país mediante los chaebols.

Tras la desocupación japonesa, se producen cambios en multitud de ámbitos: sociales, políticos, culturales y económicos. Desaparece el opresor que durante 35 años trató de eliminar cualquier resquicio de cultura coreana y que había tratado de transformar Corea en su viva imagen, explotando sus recursos y especializando su sector productivo a conveniencia, impidiendo la aparición de dirigentes coreanos e implantando un sistema monopolista de empresas que hacían imposible la competencia.

El panorama no era esperanzador: la inversión exterior no llegaba, dadas las pocas posibilidades de recuperación económica, no existía experiencia democrática ni relacionada con la economía de mercado. Desde aproximadamente medio siglo las empresas más relevantes del país habían estado bajo el control japonés y pocos surcoreanos poseen compañías o conocen el funcionamiento de su gestión.

Motivado por estas bajas probabilidades de mejora, el gobierno norteamericano decidió tomar el mando mediante sus fuerzas militares tratando de iniciar una recuperación económica, introduciendo a Corea del Sur en su campo de influencia. Comenzaron donando materias primas, principalmente alimentos, bienes de consumo y crédito. Se pretendía evitar el hambre que llevaría a la revolución del sector agrícola (de gran magnitud) guiado por las influencias comunistas.



*Ilustración 2: "Base militar norteamericana en Dongducheon" (Correo del Sur - Imágenes, 2018)*

Los problemas eran evidentes, no se disponía de una cultura de mercado, de tecnología, de infraestructuras, tampoco existía una conexión entre el norte industrial y el sur rural. El país carecía de estructuración y preparación.

En el año 1945 el gobierno estadounidense realizó una distribución de las propiedades que habían sido japonesas, tanto industriales como agrícolas. Esta distribución de propiedades, que se haría efectiva entre 1945 y 1948, fue la primera acumulación de capital que daría lugar a los futuros chaebols bajo la gestión norteamericana. Se crearon también las bases del sistema futuro mediante una sociedad más igualitaria reflejada en un sector agrícola sin terratenientes que pudieran frenar las tendencias de cambio social (estos fueron pagados con bonos canjeables por patrimonio industrial, lo que favoreció también la creación de una burguesía asociada a la industria).

Por otro lado, la actuación llevada a cabo por el gobierno surcoreano fue escoger las empresas de propiedad nacional más relevantes y las utilizó como herramienta económica para devolver al

país a una posición de progreso y desarrollo. A estas empresas se les entregó información privilegiada relacionada con los mejores campos de inversión, sistemas de producción, actuación por parte del gobierno para coordinarlas entre sí, enormes subvenciones y la facilidad de pedir préstamos, con tipos de interés bajos y pocos requisitos para su obtención.

El mecanismo de acumulación siguió una serie de etapas: las propiedades repartidas se tasaron en un valor inferior al real (entre un 10% y un 70% inferior), concediendo complementariamente créditos a largo plazo que permitieran su compra (10-15 años). Los adquirentes de estas propiedades gozaban de otros beneficios como: mayor facilidad para disponer de derechos de importación o la aplicación de tipos de cambio favorables con determinadas divisas. Además, se contuvo la importación mediante elevadas tarifas y derechos de importación. De esta manera, la acumulación se aseguró (Cummings, 1997).

Otro factor influyente en la concentración empresarial fueron los fondos de ayuda entregados por estados unidos: empleados principalmente en vestimenta, combustible, alimento y fertilizantes en su origen. Posteriormente, con el asentamiento de un régimen comunista en China y el enemigo surgido en Corea del Norte, la inversión estadounidense cambia de objetivo viendo en Corea del Sur un aliado indispensable en Asia, potenciando su sector industrial y tecnológico, enviando inversiones periódicas que se concentran en los chaebols.

Cheil sugar y Cheil Wool Textile, dedicadas a la alimentación y a los textiles en pequeña escala en la ciudad de Daegu (ciudad situada al sureste del país), más tarde transformadas en Samsung, fueron creadas en la época de los fondos de ayuda y supone el principio de su gran crecimiento hasta lo que es hoy en día, además en aquel momento disfrutaban de una situación de oligopolio. Las pocas empresas que en ese momento se encontraban en el mercado pudieron obtener una gran ventaja competitiva y experimentar un crecimiento muy particular y acelerado. Empresas cómo lo que hoy son Hyundai o Samsung comienzan la diversificación y la acumulación de capital en este momento.



*Ilustración 3: “Almacenes de Cheil sugar y Cheil Wool textile en la ciudad de Daegu” (머니투데이, 2008)*

Estas políticas de ayudas a las empresas tuvieron unos efectos muy rápidos, posicionando a una serie de empresas en una situación muy favorable. De la misma forma hicieron imposible la competencia por parte del resto de empresas, que fueron absorbidas poco a poco hasta alcanzar los niveles de concentración empresarial que existen hoy en día. La guerra destruyó prácticamente todos los activos del país, pero también sembró los conocimientos sobre la gestión, los sistemas productivos y las conexiones. Se trata del comienzo del sistema capitalista en Corea del Sur.

## **2.2 Características y particularidades**

Su nivel de importancia es tal que, en todo el mundo, se sepa o no su procedencia, se habla de Samsung, LG o Hyundai. Estas compañías, a pesar de ser famosas por la electrónica y la automoción respectivamente, están en ámbitos increíblemente variados como son la moda, la alimentación, el turismo, los espectáculos o los seguros etc. Se dice que viviendo en Corea del sur se puede vivir sin ninguna carencia solamente consumiendo bienes y servicios de estas tres empresas.



*Ilustración 4: "Sede de Samsung en el distrito de Gangnam, Seúl" (Shutterstock Images, n.d.)*

Poniendo referencias numéricas a la importancia de estos conglomerados, los estudios nos dicen que Samsung (el Chaebol más grande) representa el 20% de la economía del país. Los cinco más relevantes en volumen de negocio en la actualidad (Samsung, Hyundai, LG, SK group y GS) suponen el 55% de la economía surcoreana, y el total de los 20 más grandes acapara un 85%. Esto hace que estas empresas puedan compararse a nivel económico prácticamente con países, si Samsung fuese un país tendría un PIB superior a Finlandia o Chile. Además, según el World bank, si Corea del Sur no tuviera este tipo de conglomerados y su aporte económico, tendría un PIB similar a países como Perú o Vietnam, pasando de la onceava posición en el ranking mundial, al puesto cuarenta y cuatro.

Por supuesto este sistema tiene una serie de contrapartidas que comentaré más adelante, pero resulta lógico pensar la pérdida de control que este sistema repercute en la política coreana, ningún político tomaría medidas en contra de los que son los pilares de la economía del país entero.

### **2.2.1 Sistemas de gestión: el chongsu**

El buen desarrollo de los chaebols y su éxito se debe, según algunos estudiosos del tema, a la actitud ambiciosa y agresiva de sus líderes (Koo, 1994). Según otros a su actitud colaborativa con las decisiones del gobierno (Kim E. M., 1988).

Kim E.M (1988) y Asdem (1997) concuerdan en que en los años 50 los chaebols eran completamente dependientes del gobierno, durante los años 70 eran fieles seguidores de sus decisiones y directrices y únicamente a partir de los años 80 logran independizarse. No obstante, parte de la política estaba enfocada a las empresas y fuertemente influida por ellas, y estas se beneficiaban de ella con el objetivo de crecer.

El sistema de titularidad y gestión familiar característico de los chaebols desde su inicio, permaneció vigente, pero las relaciones se extendieron hasta los sectores político, militar y de la administración, lo que hacía de los chaebols empresas mucho más eficientes desde el punto de vista de su desarrollo económico.

Existían algunas diferencias entre las direcciones y estructuras de poder de los diferentes conglomerados, existiendo una relación inversa entre el control de la dirección y su nivel de propiedad “cuanto mayor era el grupo y mayor la cantidad de miembros de la familia en la propiedad del grupo, menos centralizada y controlada estaba la dirección” (Brañas Espiñeira, 2002).

Las líneas de actuación en los chaebols, independientemente de los diferentes tipos de dirección, tenían un marcado carácter jerárquico y no mediante consensos como sucedía en el caso japonés, las decisiones eran tomadas en los altos niveles y pasaban hacia abajo (Lee & Chung, 1989). La puesta en marcha de las decisiones tomadas desde arriba no tenía impedimento, la influencia de los valores confucianos de lealtad, respeto a los superiores y mayores se aplicaba sin discusión. Este es uno de los determinantes sociales en la dirección de este tipo de organizaciones, existía una gran obediencia.

La estructura propietaria no afectó exclusivamente a las formas de dirección y a la estructura empresarial, también influyó sobre las estructuras familiares y sobre los sistemas de traspaso de la propiedad: Corea estaba regida por un fuerte sistema de herencias que también afectaba a los chaebols, según el principio confuciano de orden, esta correspondía al primer hijo varón, lo que nos lleva, mediante la interpretación de los estudios de Shin, a ver que la propiedad de los chaebols en esa época era en un 65,9% debido a herencia de primer grado, un 24,4% debido a herencia no directa y tan solo un 9,7% de la propiedad de los chaebols se atribuía a personas no vinculadas con las familias fundadoras de los mismos (Este estudio analiza hasta el año 1987). (Shim & Sherry, 1995). En el año 1989, por el contrario, tan solo 2 de los 9 chaebols más influyentes estaban dirigidos por los fundadores, lo que evidencia una profesionalización en la dirección y una rotura con la tradición.

Las leyes para controlar a los chaebols, las limitaciones políticas en la dirección, tanto de la principal, como de sus filiales y las leyes de herencia que obligaban a repartir las propiedades entre todos los hijos hicieron que los fundadores se viesen obligados a buscar opciones alternativas que evitasen la disgregación de su propiedad. Por ello, se crearon fundaciones que

tenían el control de las actividades y que también se dedicaban a actividades altruistas, para adecuarse a las nuevas circunstancias. Los valores y tradición confuciana ya no cumplían su función en un modelo industrial, las políticas públicas impedían la concentración empresarial obligando a separar la dirección y propiedad de las empresas, el modelo de herencia que obligaba a repartir las propiedades entre todos los hijos también favorecía la división de los chaebols. La dirección de un chaebol no tenía nada que ver con las antiguas prácticas agrícolas, por ello los grandes conglomerados también comenzaron a evitar la costumbre de transferir el poder al primogénito y se otorgó la responsabilidad a aquel que tuviera mayores cualidades para los negocios. La dirección fue asignada incluso, a personas ajenas a la familia como en el caso de Daewoo (Kang M. H., 1997).

Otro rasgo característico de la dirección de los chaebols era que no existía un reparto o especialización de las competencias de cada directivo. La pirámide estaba liderada por el presidente que, respaldado por su consejo de asesores, ejercía un control vertical de la organización. En los niveles intermedios se llevaba a cabo un control horizontal y la decisión del superior era respetada imperativamente.

Las tradiciones confucianas se hacían palpables también en la elección de los recursos humanos, sus lugares de nacimiento, la universidad en la que realizaron sus estudios y otros factores de esta índole eran tenidos en cuenta.

Steers, Shin y Ungson (1989) identifican cuatro rasgos distintivos de los líderes coreanos de este tipo de compañías. En primer lugar, estos exitosos empresarios tenían una clara visión de lo que querían hacer con sus negocios. Segundo, estos líderes demostraban buenas cualidades políticas. Tercero, el éxito de estas empresas pasaba por perseguir negocios insistente y agresivamente. Cuarto, estos líderes tenían habilidad para tomar decisiones y para contratar y promocionar a la gente adecuada.

Otro de los elementos particulares de los chaebols es que, la estructura propietaria, daba lugar a una forma de gestión muy peculiar. Algunos autores atribuían esa estructura al gran desarrollo de los chaebols en un periodo de tiempo muy corto, pero, de hecho, esa estructura se mantiene aún en la actualidad.

Los conglomerados empresariales han jugado un papel decisivo en la industrialización de Corea, y en particular los fundadores, ellos fueron los líderes del proceso de industrialización del país. (Brañas Espiñeira, 2002)



### **2.2.2 Diversificación y concentración: la esencia chaebol**

Los chaebols se diversificaron siguiendo las recomendaciones del gobierno, ampliándose a diferentes sectores, todos monopolizados. El número de compañías sucursales comenzó en 34 en los años 60 y estaba en 114 en los años 70 (Kuk, 1988). La diversificación y la creación de nuevas empresas produjo un crecimiento enorme en los chaebols. Entre los años 1974 y 1978 el número de empresas asociadas a cada gran grupo sufrió notables cambios, aquí algunos ejemplos: Kuje pasó de 7 a 22, Daewoo pasó de 10 a 35, Lucky pasó de 17 a 43, Hyundai pasó de 9 a 31 y Samsung pasó de 24 a 33. (Pak & Kim, 1996).

Este gran crecimiento creó también un exceso de capacidad productiva inútil que situaba a los chaebols, y por consiguiente al país entero, en una difícil situación, ya que dependían en gran medida de las exportaciones para controlar su endeudamiento en una etapa de recesión económica internacional.

Entre los objetivos principales de cualquier empresa debe estar el crecimiento, este está muy ligado a las condiciones del mercado, como son sus recursos o el nivel de demanda interna, por ejemplo. En Corea el sistema de crecimiento que estas empresas encontraron seguía una doble vía. La diversificación, que implicaba la creación de nuevas actividades y mercados, fue el mecanismo utilizado para poder plantar cara a las empresas competidoras y por eso entraban prácticamente en cualquier negocio que pudiera ser interesante, cada nuevo movimiento llevaba un riesgo implícito, pero también unas altas probabilidades de beneficio dada la escasez de los productos. A mayor diversificación y rango de actuación, mayor poder y consolidación en el mercado ganaban los chaebols.

El tipo de crecimiento variaba según el chaebol y su tamaño. Los más grandes realizaban una diversificación casi indiscriminada a cualquier actividad que pudiera reportar beneficios mientras que los pequeños se concentraban intensivamente en una única actividad que les permitiera controlar su mercado. El gobierno favoreció la diversificación con políticas fiscales y crediticias que favorecían a los chaebols en este proceso y a cambio solicitaba que estos entraran en determinados sectores.

La diversificación se daba tanto mediante integraciones verticales como horizontales, tomando el control de empresas más pequeñas que actuaban en el mismo sector, generando así una concentración o comprando compañías que no tenían relación con su sector ejecutando así una integración horizontal (Seong, 1995).

Los motivos de esta acelerada integración de empresas también se explican por las grandes imperfecciones que tenía el mercado, los grandes conglomerados tenían ya enormes ventajas competitivas con respecto a las pequeñas y medianas empresas. El sistema bancario tampoco favorecía a estas en la mayoría de las ocasiones ya que los chaebols ofrecían un mayor margen de beneficio y unas enormes garantías a corto y largo plazo.

La diversificación era muy considerable ya en 1989, los grandes chaebols estaban en 5 industrias no relacionadas entre sí por término medio, los sectores secundarios suponían un 28% del total de las ventas de los grupos y empleaban a un 32% del total de trabajadores.

Existen grandes controversias sobre los efectos negativos de la diversificación en la economía, pero la realidad es que los chaebols actuaron en función de sus propios intereses aprovechando unas reglas de juego muy favorables sembradas principalmente por políticas que las beneficiaban, como cualquier empresa haría.

La experiencia del mundo empresarial coreano nos dice que las grandes empresas que se diversificaron, redujeron sus riesgos y pudieron acceder a sectores que en principio se encontraban fuera de su rango de actividad y se convirtieron con el tiempo en empresas competitivas a nivel internacional, mientras que las no diversificadas morirían en el transcurso de la gran industrialización del país. Ninguno de los grandes chaebols quebraron en este período dado que supondría una repercusión enorme para el país por lo que el estado acudiría en su ayuda.

### **2.3 La comparación con el modelo japonés**

El sector privado de Corea del Sur está estructurado alrededor de los chaebols, conglomerados empresariales derivados del modelo japonés zaibatsu en los que la estructura administrativa gira en torno a núcleos familiares y sus actividades productivas están altamente diversificadas, “dicho modelo promovió el desarrollo económico en el país desde 1968” (Bogotá Peña, 2016).

Para hacer un análisis sobre las grandes corporaciones coreanas es imprescindible tener en cuenta la fuerte influencia ejercida por el modelo de su país vecino, Japón, que posee unas estructuras empresariales con grandes similitudes tanto en origen como en desarrollo de negocio y también algunas diferencias. Los conceptos Zaibatsu y Keiretsu tienen gran relación con una visión particular del tejido empresarial japonés y sus maneras de articular sus modelos de negocio.

Según Andrew Gordon (2013), de la universidad de Harvard “La característica más distintiva del sistema emergente del capitalismo japonés fue el papel central desempeñado por los monopolios que más tarde llegaron a ser llamados Zaibatsu”.

Este tipo de conglomerados japoneses, al igual que sus homólogos coreanos, están presentes en casi todos los sectores económicos del país. Las empresas están lideradas por un núcleo o casa matriz que toma las decisiones para todas las empresas filiales.

El objetivo último de los grandes conglomerados japoneses (como son Mitsubishi o Toyota, por mencionar alguno de los más famosos), es similar al de los coreanos, monopolizar los sectores claves de la economía, imprescindibles para el desarrollo del país. Tanto es así que copan casi la totalidad de la industria pesada, la mitad del sector naval, un tercio de los depósitos bancarios y casi la totalidad del comercio exterior de Japón.

### **2.3.1 Zaibatsus y Keiretsus**

Cuando hablamos de economía japonesa es necesario hablar de estas grandes corporaciones que aún hoy en día, están muy presentes en la realidad económica del país, aunque no de la misma manera que antaño como podría decirse de los chaebols hoy en día. La mayoría de ellas tuvieron su mayor desarrollo en la restauración Meiji (conjunto de cambios políticos y sociales que sufrió Japón entre los años 1866 y 1870) y sobrevivieron a la II Guerra Mundial. Estas pertenecían a una sola familia que tenía poder sobre líneas completas de producción, concentrando el poder en unas pocas personas. Eran conocidas como zaibatsus y estaban presentes en multitud de sectores, desde exportación hasta producción de minerales, pasando por banca y seguros.

Cuando terminó la II Guerra Mundial la constitución japonesa fue cambiada para evitar las concentraciones empresariales propias de los zaibatsus. Pese a ello, algunas lograron permanecer evadiendo la ley, estas empresas serán conocidas como keiretsus.

Los zaibatsus existían antes de la II Guerra Mundial y eran conglomerados empresariales que se dedicaban a chantajear y presionar al gobierno para conseguir respaldo económico por el mismo, con lo que consiguieron formar sus propios bancos. Posteriormente emplearon estos bancos para erigir sus imperios empresariales. Cualquier empresa ajena al entorno zaibatsu que quisiera un crédito debería acudir, en muchas ocasiones, a este tipo de bancos en los que debería aceptar unos intereses muy elevados mientras que a los miembros de las familias se les

darían múltiples facilidades. En cuanto a los keiretsu, muchas de estas corporaciones se debilitaron tras su transformación desde los zaibatsus.

Las grandes diferencias entre los Keiretsu y los Chaebol son que los primeros poseen un control de la banca y por lo tanto de los préstamos financieros que pueden ser utilizados para soportar e impulsar las actividades de la organización, mientras que las organizaciones coreanas nunca han podido controlar el sector financiero.

También cabe destacar que los Keiretsu son organizaciones mucho más horizontales que los chaebol (que en este sentido son más similares a lo que fueron los zaibatsus) y su objetivo primero es ser una asociación corporativa con el interés de no controlarse unas a otras. Mientras que los Chaebols son uniones comerciales con una intención clara desde el inicio de tener una estrecha relación entre las diferentes empresas del grupo con multitud de acuerdos comerciales y tomas de decisiones conjuntas.

Por último, la dirección de los Keiretsu está formada por ejecutivos cualificados y especializados en diferentes áreas del negocio que no necesariamente tienen que tener una relación de sangre. Esta característica ha ido variando con la entrada de Corea del Sur al panorama económico internacional y pese a que el control de la familia sigue siendo indiscutible, si que se pueden encontrar personas ajenas a la misma en puestos estratégicos de toma de decisiones dada su formación en negocios y economía.

### 3. Agentes de la economía coreana

En los últimos sesenta años Corea del Sur ha logrado un espectacular crecimiento económico. En el año 1948 el país se situaba entre los más pobres del mundo, hoy es considerado uno de los agentes líderes del panorama económico mundial contando con una firme base industrial y tecnológica. Por otro lado, la democracia ha calado fuertemente en la sociedad coreana por lo que se puede afirmar que Corea del Sur es de los pocos países que han logrado combinar la transición democrática tras la segunda guerra mundial y el éxito económico.

#### 3.1 Evolución y estructura económica coreana

El avance económico de este país se puede resumir en dos grandes líneas: industrialización y globalización, la presencia en el sector industrial paso del 17% en los años 50 al 38% en los 80, y desde ese momento ha rondado esos niveles establemente. El sector servicios también sufrió un gran crecimiento pasando del 41% en 1950 al 60% en el año 2000. Por el contrario, el sector primario tan relevante en el periodo anterior a la guerra, experimento una caída del 42% al 3% en ese mismo periodo. (Il & Koh, 2010)

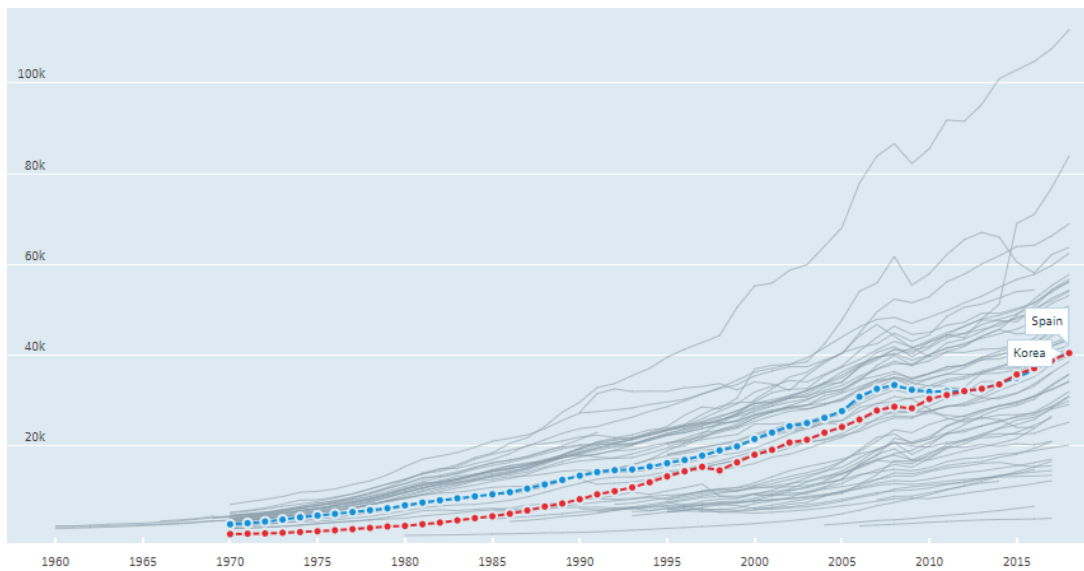


Tabla 3: Evolución del PIB entre los años 1960 y 2015 (OCDE, 2019)

La tendencia de globalización de mercados ha tenido una gran repercusión en la economía coreana. El comercio exterior entregaba un enorme mercado para los productores coreanos y también les daba la posibilidad de importar las tecnologías y bienes intermedios necesarios para la producción de los bienes que más tarde exportarían.

Junto al desarrollo de la industria, también se impulsó la integración en la economía mundial, como se puede observar en el volumen de comercio, que pasaría de representar un 10% del PIB del país en los años 50 hasta alcanzar un 80% a 90% en la actualidad. Las inversiones y llegadas de capital extranjeras también permanecen en auge en este periodo.

Con la llegada de la acumulación de capital se pasó de las industrias de uso intensivo de mano de obra, a las de uso intensivo de capital, que comenzaron a controlar la producción industrial y las exportaciones. Estas industrias atraerían los excedentes de mano de obra de las zonas rurales ayudando a aumentar las tasas de ahorro y el nivel de ingresos per cápita.

En el tránsito hacia la globalización e industrialización, la política experimentaría algunos cambios relevantes. Después de la guerra de Corea, el gobierno centro sus esfuerzos en cubrir las necesidades más básicas. Hasta los años 60 no se implementarían medidas que tuvieran como objetivo la mejora sistemática de la economía. El gobierno incentivó las exportaciones a través de distintas medidas, como beneficios financieros a los exportadores. En un primer momento, estos incentivos no eran excluyentes, cualquier exportador con un buen desempeño podría beneficiarse independientemente de su sector de actividad. Pese a este comienzo, en los años 70 la intervención gubernamental en el mercado se volvió más selectiva, concentrando sus esfuerzos en impulsar las industrias química y pesada.

Esta intervención también se pudo observar en la influencia del gobierno a la hora de asignar los recursos en favor de determinados sectores y empresas. Estas políticas trajeron un enorme crecimiento de estas industrias, pero también algunos problemas de desigualdad, mala asignación de recursos e inflación.

A lo largo de la historia, Corea del Sur ha tenido épocas de luces y sombras. La represión financiera de los años 60 hizo que el sector financiero no se desarrollara como un sector plenamente competitivo. El gobierno potenció la creación de grandes conglomerados empresariales conocidos como chaebols, aumentando exponencialmente la concentración del capital que trajo algunos problemas económicos y sociales, pero también supusieron una vía para alcanzar el estatus que Corea del Sur tiene hoy en día.

Vale la pena resaltar que las recurrentes intervenciones por parte del gobierno para librar de la bancarrota a las empresas con problemas asentaron el concepto “demasiado grande para dejarlo quebrar”. Las sociedades de riesgo entre el gobierno y el sector privado y el mantenimiento de tasas de interés muy bajas desde los años sesenta incitaron a un endeudamiento excesivo del

sector privado. En el periodo entre los años 60 y los 90, la relación entre deuda y capital de las empresas oscilaba entre el 300% y el 400%. Los préstamos otorgados por los bancos eran improductivos y aumentaban por lo que, el sector financiero se volvía más y más débil frente a las inestabilidades externas. (Il & Koh, 2010)

La crisis de 1997 dejó a multitud de coreanos en condiciones de vida muy difíciles, pero también actuó como un transformador para dar solución a muchos de estos problemas. Algunos conglomerados fueron a la quiebra y desaparecieron las sociedades de riesgo entre el sector público y el privado. Se llevo a cabo una reestructuración dirigida por el gobierno que mejoró notablemente la salud financiera del sector bancario. La liberalización al exterior, sobre todo la apertura de los mercados de capitales, aceleró la integración en la economía mundial. Se comenzaba a instaurar un sistema económico moderno. Por otra parte, durante la década de los 2000 habían comenzado a crearse preocupaciones sobre el potencial de crecimiento de la economía coreana ya que este comenzó a frenarse en los años 90, ante los problemas demográficos que disminuían la franja de población en edad de trabajar. La distribución de los ingresos también comenzó a desequilibrarse a principios de esa década, ya que la expansión de la economía basada en la educación y la globalización dejaban en mal lugar a los trabajadores menos calificados. De la misma manera, crecen a partir de entonces las diferencias de productividad entre sectores (manufacturo y servicios), entre industrias (pesada y química e industria ligera), y entre grandes y pequeñas empresas, mientras que los empleos de calidad son cada vez más inaccesibles.

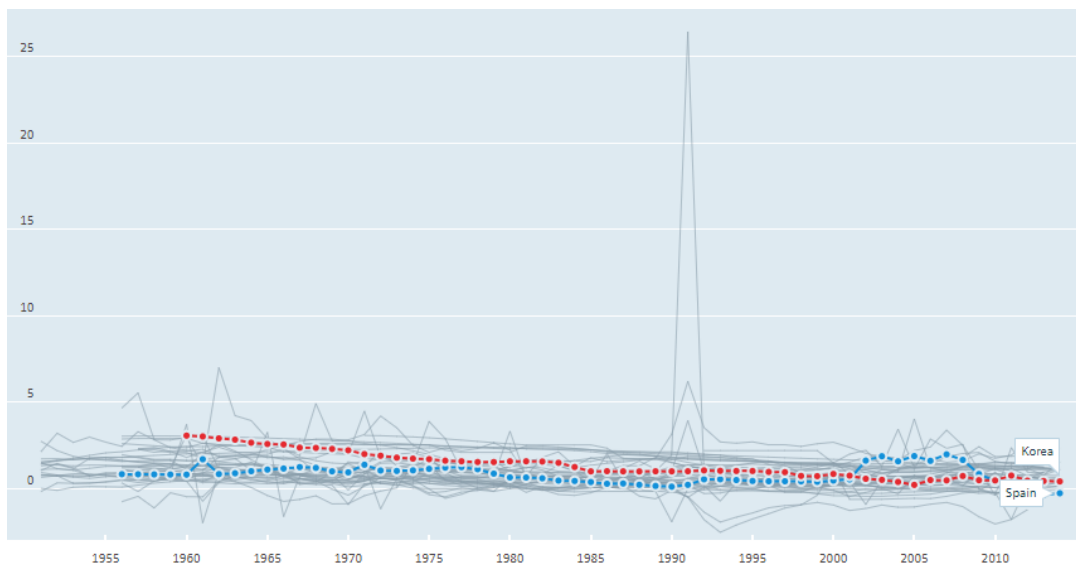


Tabla 4: Tasa de crecimiento de la población entre los años 1955 y 2010 (OCDE, 2019)

Ocupando el puesto número once actualmente, Corea del Sur está entre las mayores potencias económicas del mundo y la cuarta en Asia. Corea del Sur es famosa hoy en día por su gran crecimiento, de ser uno de los países más pobres del mundo a un país desarrollado de altos ingresos en una sola generación. Durante la crisis financiera mundial, el país sostuvo una economía estabilizada e incluso llegó a experimentar un crecimiento económico durante los peores momentos de la crisis. Tras dos años de estancamiento económico, el PIB aumentó un 3,1% en 2017 y un 2,8% en 2018, provocado principalmente por el consumo de los hogares, el sector inmobiliario y las medidas monetarias y fiscales. Pero, se calcula que el debilitamiento de las exportaciones y las inversiones, bloqueen el crecimiento económico al 2,6% y al 2,8% en 2019 y 2020, respectivamente (Santander, 2019).

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018 (e)</b>	<b>2019 (e)</b>	<b>2020 (e)</b>
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	1.414,80	1.540,46e	1.655,61	1.699,68	1.781,77
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	2,9	3,1e	2,8	2,6	2,8
<b>PIB per cápita</b> (USD)	27.608	29.938e	32.046	32.766	34.209
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	2,0	2,5	2,4	1,6	1,1
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	39,9	39,5	40,4	40,4	41,1
<b>Tasa de inflación</b> (%)	1,0	1,9	1,5	1,8	2,0
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	3,7	3,7	3,7	3,7	3,2
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD)	99,24	78,46	82,30	79,48	78,48
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (en % del PIB)	7,0	5,1	5,0	4,7	4,4

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2018

Nota: (e) Datos estimados

Tabla 5: Indicadores de crecimiento (Santander, 2019)

Corea del Sur está completamente integrada en el comercio y las finanzas internacionales y esto, la hace muy vulnerable a las influencias externas, principalmente de China. El caso 'Choigate' y el voto de la Asamblea Nacional para incriminar a Park Geun-hye, acusado de corrupción, abusos de poder y violaciones de sus obligaciones constitucionales, llevaron a un bloqueo político con fuertes repercusiones económicas.

“Gracias a los diversos paquetes de estímulo, las finanzas públicas no se han deteriorado. El superávit fiscal se consolidó en 2018 (2,4% del PIB), la deuda pública sigue siendo sostenible (40,4% del PIB) y la inflación es estable (1,5% en 2018 y se espera que aumente al 2% en los próximos años). Sin embargo, la deuda corporativa representa el 110% del PIB y el alto nivel de deuda de los hogares representa un riesgo para el sector bancario”. (Santander, 2019)



Tras un año y medio de la proclamación como presidente de Moon Jae, los índices de aprobación están cayendo rápidamente ya que se perciben problemas estructurales como: un mercado financiero poco desarrollado, problemas demográficos, dependencia de las exportaciones y la caída de la competitividad frente a China.

<b>Repartición de la actividad económica por sector</b>	<b>Agricultura</b>	<b>Industria</b>	<b>Servicios</b>
<b>Empleo por sector</b> (en % del empleo total)	4,8	24,6	70,3
<b>Valor añadido</b> (en % del PIB)	2,0	35,9	52,8
<b>Valor añadido</b> (crecimiento anual en %)	0,3	4,6	2,4

Fuente: World Bank, Últimos datos disponibles.

Tabla 6: Repartición de la actividad económica por sector (Santander, 2019)

Sin embargo, la disminución de la tensión con Corea del Norte podría suponer una mayor confianza de los inversores y las empresas. Tras un período de gran tensión militar, ambas Coreas abrieron el diálogo y mantuvieron comunicación sobre asuntos de interés común, (como se mostró durante los Juegos Olímpicos de Invierno de PyeongChang en febrero de 2018).

“Corea del Sur ha experimentado un éxito notable al combinar el rápido crecimiento económico con reducciones significativas en la pobreza. El ingreso per cápita aumentó de USD 100 en 1963 a casi 30,000 USD en la actualidad. Aunque la tasa de desempleo se ha reducido (3,7% según el FMI y 3,4% en diciembre de 2018, según Estadísticas de Corea) el número de trabajadores irregulares es muy elevado, las desigualdades sociales son cada vez mayores y los lazos sociales se están deteriorando” (Santander, 2019).

Hasta principios de los 90, Corea del Sur pudo mantener una relativa igualdad en la distribución de los ingresos debido a varios factores: el gran crecimiento económico, la rápida creación de puestos de trabajo, la potenciación por parte del gobierno de campañas de educación masiva y un mercado laboral que funcionó sin grandes conflictos. Hoy en día, sin embargo, Corea de Sur enfrenta nuevos desafíos. Debe recortarse el fuerte contraste del mercado laboral, flexibilizando las medidas legales de protección del empleo y fortaleciendo las iniciativas en materia de bienestar social. Las políticas de bienestar social crecieron notablemente, tras la crisis financiera del 97, pero se requieren más esfuerzos para mejorar su eficacia, reducir sus efectos adversos sobre los incentivos laborales, ganar en sostenibilidad financiera a largo plazo y dar al sector privado un papel de líder en un verdadero mercado libre capitalista.

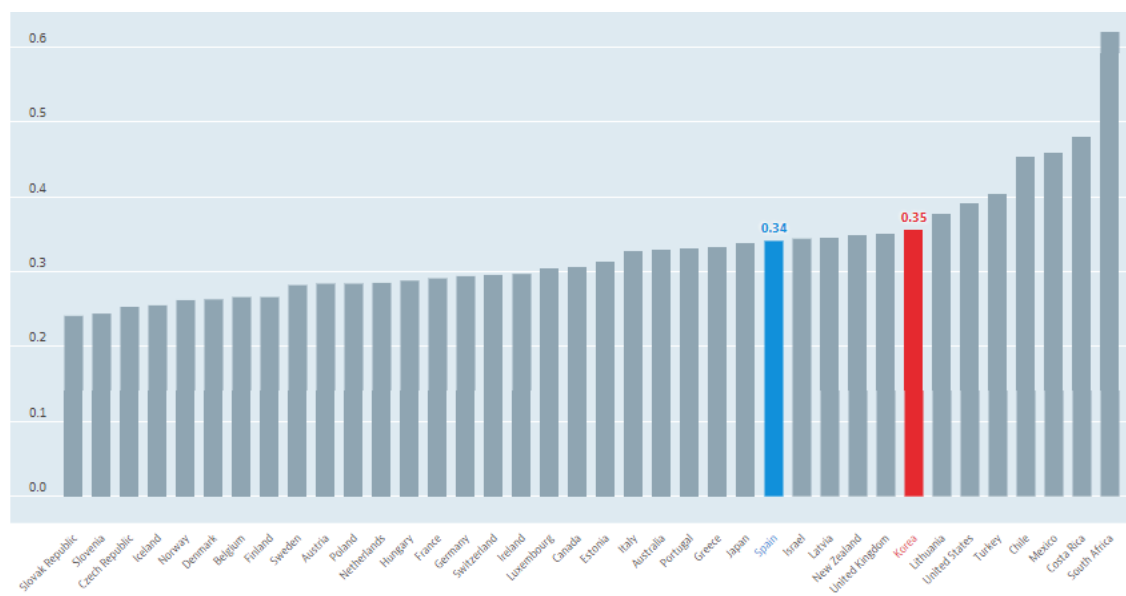


Tabla 7: Tasa de brecha salarial de diversos países en el año 2018 (OCDE, 2019)

El gobierno se encuentra luchando por cambiar el panorama laboral, tras usar 400 millones del presupuesto, principalmente con proyectos de creación de empleo. En los primeros 6 meses de 2018, la cantidad de personas mal pagadas contratadas por organizaciones públicas y gubernamentales alcanzó el máximo de los últimos cinco años. A medio y largo plazo, Corea del Sur invertirá más en medidas para combatir la baja tasa de natalidad, la pobreza de personas de edad avanzada y la falta de empleo femenino.

En las últimas 6 décadas, Corea del Sur no solo ha logrado un impresionante crecimiento económico, sino un desarrollo social radical. Aún le quedan muchos retos que enfrentar, pero, mientras mantenga el dinamismo social y económico, el futuro le favorecerá.

### 3.2 Aspectos sociopolíticos

Desde que la administración del país recayera en manos de Park, la población dejó de lado la actitud pasiva característica de la mayor parte de la historia sociopolítica de Corea del Sur. Los chaebols son percibidos cada vez con más recelos. Concretamente a partir de la crisis de los 90, la opinión pública se ha centrado en el trato de favor que los chaebols reciben del gobierno y que en ocasiones ha sido el caldo de cultivo perfecto para la corrupción. La caída del grupo Hanbo sacó a la palestra la corrupción que facilitó la entrada de este grupo en el sector siderúrgico y que le permitió continuar con su expansión a pesar de los problemas que sufría que habrían hundido a cualquier empresa. Al mismo tiempo, pese a que su capacidad de producción era

mayor y crecía establemente, Hyundai obtenía sistemáticamente negativas para su ingreso en este sector.



*Ilustración 6: "Retrato del presidente Park" (Pinterest Images, n.d.)*

El caso del grupo Hanbo también hizo públicas las grandes sumas de dinero que terminaban en los bolsillos de políticos y funcionarios procedentes de los chaebols. Este dinero se solía vincular a proyectos concretos de contratación pública o planificación urbana. Este escándalo fue una clara señal de que la relación entre los chaebols y el gobierno había variado de lo que fue en su origen, transformándose en una especie de capitalismo clientelista, el cual tiene unos costes que aún se hacen visibles en la realidad coreana. Durante los últimos años, esta imagen pública ha continuado deteriorándose con acusaciones sobre corrupción, fraude, fijación de precios y otros comportamientos que repercuten sobre la libre competencia.

### **3.2.1 Parámetros culturales influyentes**

El carácter asiático tiende a evitar los conflictos y mantener una armonía mediante la conformidad del grupo. Corea, China y Japón son países que comparten una dilatada historia de acuerdos y desacuerdos sociales, culturales y políticos, pero todos en menor o mayor medida están influidos por ideologías como el taoísmo, budismo y confucianismo. Estos impregnan no sólo el pensamiento del individuo sino su relación con el conjunto de la sociedad, con la naturaleza, con sus hábitos de consumo o con su vida laboral.

La cultura coreana está estrechamente relacionada con el concepto de unidad y grupo, aplicado a cada individuo en términos de lenguaje, arte, costumbres y valores. Según (Cho & Lee, 1995) "La influencia de una cultura puede diferenciarse de dos maneras: la forma cómo ésta afecta el

comportamiento de un individuo y los intercambios entre unidades de decisión (públicas y privadas); es decir, las normas contractuales en las relaciones con otros”.

Confucio es el mayor pensador y filósofo de la historia de China, y vivió alrededor del año 500 a.C. Diseñó un sistema de orden social, que posteriormente fue adoptado por la dinastía Han (206 a 9 antes de Cristo) para regular las relaciones sociales y las del gobierno, sistema que instauró parte de los conocimientos que debían tener todas las personas que desearan ser funcionarios públicos (Lee C. Y., 2012). Se puede considerar entonces que la cultura coreana ha sido moldeada a lo largo de la historia por la ética confuciana. Esta doctrina se basa en la benevolencia, respeto, amor, piedad, armonía social y la conciencia de lo justo y correcto.

“Finalmente, podemos resumir estas relaciones en tres grandes componentes: el respeto y lealtad; las jerarquías; y la armonía” (Backman, 1999). Estas relaciones se traducen en una particular forma de relación entre los diferentes estratos y grupos sociales coreanos donde el superior debe proteger al inferior y este, está llamado a respetarlo en cada una de las formas de su interacción. Dentro de la ética confuciana es válido tener favoritismos, por ejemplo, los hombres y los superiores reciben un trato de favor. “Tratar a una persona o familia de manera diferencial, de acuerdo con su posición, va de acuerdo con los códigos éticos y denota una buena inserción en la cultura de los individuos, es decir, está bien educada esa persona” (Kee, 2008).

“Otro importante valor de la ética confuciana es el colectivismo, entendido como no hacer a otros lo que no quieres que te hagan, el cual se asimila como un dejo de las sociedades y tipos de configuración agrícola, en donde hay una dependencia en las relaciones sociales para una vida en comunidad y actividades de grupo para la supervivencia y la prosperidad” (Hill, 2007).

La familia es el principal foco de enseñanza y educación y también es considerado lo más valioso. También existe una marcada disposición al ahorro ya que la previsión de futuro ha sido necesaria en multitud de momentos de escasez y es vista como una virtud.

Además, hay una gran diferenciación de relaciones sociales entre aquellos que comparten un mismo grupo social y los ajenos al mismo. Es decir, entre los individuos de la misma comunidad, se crea una relación de confianza y esto a su vez abre otros círculos que se fortalecen a medida que se amplía el conocimiento de las partes; generando aprendizaje y reduciendo costos de transacción.

Por otra parte, según Confucio, la educación es considerada como la única forma de cambiar de estatus o posición social. Aquellos que son educados y saben moverse con inteligencia, tendrán las habilidades necesarias para protegerse ante los cambios sociales y de poder. De esta forma, el intelecto cultivado a través de la educación es considerado como la única riqueza verdadera en el pensamiento confuciano, pues todos los otros capitales materiales podrían ser hurtados.

### ***3.2.1.1 El confucianismo en la cultura corporativa coreana***

En este apartado trato de analizar el papel que desempeñaron las diferentes influencias religiosas a lo largo del desarrollo de la historia de Corea. Tanto a la hora de inculcar conjuntos de ideales y valores respecto a la familia, la autoridad y la tradición, como al establecimiento a un modelo jerárquico en caso del confucianismo.

El confucianismo tiene su origen en la China feudal mediante las enseñanzas de Kung-fu-tzu (Confucio tras la latinización del término por parte de los jesuitas). Existe cierto debate en la naturaleza de esta rama de pensamiento en cuanto a considerarla o no una religión ya que para ser considerada como tal debería tener tres elementos necesariamente: Fe, culto y divinidad. En cualquier caso, el impacto que el confucianismo ha tenido en multitud de países asiáticos y especialmente en Corea es de gran importancia.

El confucianismo entró en su rol de ideología política y fuente de orden social a nivel nacional con la dinastía Joseon (1392-1897), quienes de acuerdo a estos ideales llevaron a cabo una serie de reformas en los sectores agrario, político y militar.

Cuando hablamos de cultura corporativa podemos referirnos a esta como la cultura de un grupo de personas que comparten una serie de objetivos y aspiraciones profesionales dentro de una empresa u organización. Esta cultura determina en gran medida el comportamiento de los empleados y el desempeño de la compañía. Según Márquez Marín (2016) “El Confucianismo, sin duda alguna cumplió un papel fundamental en el diseño y construcción de las formas de gobierno corporativo; también en el pensamiento y forma de vida de los individuos, y a su vez las relaciones entre ellos mismos y sus líderes”.

Según Kee (2008) “las influencias del confucianismo en la cultura se evidencian en la existencia de favoritismos en las empresas, liderazgo paternalista, la importancia de la lealtad y las relaciones armoniosas, el colectivismo, la concepción de una familia, las jerarquías y los roles de los géneros”. El colectivismo, característica que comparten varias naciones asiáticas, prioriza el

bien de la comunidad en general y no la del individuo. De esta forma, se construye una sociedad armónica, en la que todos se benefician. “La disposición para el trabajo en equipo es un valor primordial para los coreanos” (Minkov & Vesselin, 2013).

“En el comportamiento y cultura corporativa de las empresas en Corea hay un elemento del confucianismo muy interesante, y es el liderazgo paternalista” (Hofstede & Bond, 1988). El dueño de la empresa (líder o fundador) es visto como un padre mientras que los empleados son entendidos como hijos y los compañeros o colegas son como hermanos, cumpliendo así una organización “familiar” completa dentro de la organización. A nivel nacional ocurre lo mismo, el estado está obligado, para actuar de acuerdo a la ética y el bien hacer, a ser como un padre para las empresas por lo que se vuelve normal la intervención política en cada sector y aspecto de la economía.

En este caso, según (Cho & Lee, 1995):

“La relación del Estado con las organizaciones (especialmente con los de mayor extensión y poder) no es jerárquica, pues se toma como una sociedad, entre un socio mayoritario y uno minoritario, pero es como si fuesen parte de una misma empresa u organización indivisible”.

Incluso si vemos el caso de los denominados “nombramientos paracaídas”, en los que los ex políticos son llamados a mejorar la comunicación entre negocios y estado mediante la asignación de puestos estratégicos para así hacer uso de su red de contactos (este comportamiento es típico de muchas economías con gran intervención del estado en la realidad económica del país).

La gestión de los recursos humanos por parte de las compañías también es particular, estas tratan de crear un ambiente familiar, basando las relaciones en la disciplina, la lealtad y la eficiencia. Estas tratan de buscar una optimización del trabajo en equipo. Es muy frecuente encontrar políticas internas que premian a los mejores empleados (desde incentivos económicos hasta estabilidad laboral). “...van enfocadas a que la sensación de felicidad y bienestar del empleado se mantenga siempre alta a pesar de la carga laboral, ya que todos participarán y se beneficiarán del crecimiento de la empresa y su éxito” (Márquez Marín, 2016).

De la misma manera existen políticas restrictivas y de control de comportamientos no deseados en las empresas que buscan castigar aquellas actitudes que vayan en detrimento del buen funcionamiento de la empresa “en la administración del talento humano en Corea hay medidas y

políticas que, a través de la ideología y la coerción, buscan controlar a aquellos empleados que tengan un “entusiasmo inadecuado” o que carezcan de interés o habilidades para su rol en la compañía” (Roger, 1993)

En la administración coreana las jerarquías son verticales. Las relaciones entre los distintos rangos están perfectamente delimitadas y el poder está concentrado en la parte más alta de los chaebols, desde allí emanan las decisiones hasta la base de la organización. “Este fenómeno se deriva de la influencia de las cinco relaciones Confucianas, y la centralización del poder y la autoridad en el líder” (Hill, 2007).

A pesar de que las relaciones estén bien delimitadas, los directivos pueden participar de las actividades operativas (aunque esta no sea su especialización). Otra característica muy marcada es que, no se contradice la opinión de tu superior, mucho menos en el ámbito público pudiendo perjudicar la “imagen” de este. Esto permite generar una sensación de seguridad o consenso. En estas empresas los empleados se subordinan por completo a las necesidades del grupo, convirtiéndose en una masa o ente único. Esto no significa que no exista la posibilidad para los individuos de destacar por alguna habilidad diferenciadora o ascender en la distribución vertical de la empresa.

Según (Hill, 2007), “...otros comportamientos como el conformismo social y evitar los conflictos son algunos de los signos que han sido permeados por las condiciones del entorno, los cuales a su vez construyeron, influyeron y nutrieron el pensamiento filosófico y religioso asiático”.

Estas relaciones fueron vitales para la reorganización coreana posterior a la guerra, ya que el sentimiento de unidad y de grupo, sumado a unos roles muy marcados y respetados, potencializa la voluntad de trabajar en un objetivo común mientras se desincentivan las actitudes individualistas.

“La ética confuciana de una sociedad con jerarquías, promueve lealtad, compromiso, responsabilidad y dedicación, valores que podemos trasvasar inmediatamente a un ambiente de empresa u organización; lo cual fomenta una cohesión social en la que cada individuo sabe lo que tiene que hacer y lo hace; a diferencia de las sociedades occidentales en donde prima el individualismo” (Cho & Lee, 1995).

El factor hereditario del poder es otro de los distintivos confucianos. Los principales chaebols comparten esta característica: LG, Samsung, Ssangyong, Hyundai y lo que fuera en su momento

Daewoo. En el pasado los sucesores llegaban al poder con conocimientos básicos sobre la dirección del negocio. Las nuevas generaciones están cambiando esto y están mucho más formadas y preparadas, muchos de ellos completando sus estudios superiores en universidades occidentales. Esto hace que los órdenes de valores inspirados en la cultura confuciana comiencen a interactuar y a mezclarse con las formas de administración occidentales. “se buscan más las relaciones de cooperación entre las empresas ya conocidas desde el país de origen, y éstas se van replicando bajo modelos similares en otros entornos internacionales” (López Aymes & Salas-Porras, 2012).

Otro factor en el que se puede observar la influencia confuciana es la definición de los objetivos “trazar objetivos de largo plazo y ambiciosos es otro de los factores diferenciadores del pensamiento confuciano” (Hosftede & Bond, 1988). Como vemos, los planes en la cultura coreana se consideran de desarrollo a largo plazo, independientemente de las condiciones actuales. Todos trabajan en beneficio del objetivo conjunto dejando de lado las necesidades individuales presentes. Se debe tener en cuenta también que una conducta confuciana en manos de un líder corrupto puede traer ineficiencia, favoritismos y, en definitiva, un gran perjuicio para las compañías y para la economía general de un país.

Los comportamientos y pensamientos heredados del pensamiento confuciano crean parte de los componentes culturales y sociales que impregnan varios países asiáticos, especialmente Corea y China (y en menor medida Japón). Pese a esto, no se puede atribuir el éxito económico únicamente a estas ideologías

Así mismo, no se puede considerar que las culturas nacionales o sus influencias sean totalmente inflexibles. Los cambios en el contexto político y económico internacional, fueron factores determinantes para modificar y moldear las culturas, así como las culturas empresariales de las empresas coreanas en el siglo XX. Uno de los componentes básicos para el desarrollo económico es el cambio cultural (Cho & Lee, 1995).

Si bien la cultura nacional cumplió un rol fundamental en el desarrollo económico, ésta es una relación directamente proporcional, es decir; el desarrollo económico como proceso en acción también influyó y modificó la cultura nacional. El resultado de esta relación se traduce en la transformación en diversos niveles, ejerciendo nuevas presiones para la evolución y el cambio (Minkov & Vesselin, 2013).



El estudio de la cultura empresarial coreana no puede hacerse únicamente a la luz del pensamiento confuciano, ya que estos no son idénticos y los hábitos administrativos están nutridos de otras corrientes de pensamiento como el budismo y el taoísmo, así como otras corrientes que no son religiosas.

Algunas de las formas de gestión del capital humano hoy en día pasan por estrategias que se mezclan con corrientes de pensamiento occidentales e incluso pensamiento propio del entorno militar.

El “milagro” de Corea, va más allá de ser un evento relacionado únicamente con los valores religiosos confucianos. La teoría confuciana sin duda ayudó a mantener una configuración social determinada y un orden característico influyendo en las actitudes individuales y en las relaciones sociales en todos los niveles. Sin embargo, en las empresas influidas por estas conductas y estructuras, el crecimiento y desarrollo depende directamente del liderazgo, objetivos y metas, así como por los cambios en el entorno político y económico.

Las características culturales asiáticas como el trabajo en equipo, el colectivismo, el gran respeto a las jerarquías y la capacidad de entrega, se generan a través de instituciones sociales como pueden ser la familia y los centros educativos. Aun así, estos valores son reforzados en las compañías coreanas. En estas hay empleados que se oponen a aceptar la idea de la empresa como familia o que plantean problemas para trabajar en función de los modelos de autoridad, armonía, orden y resultados, esta situación será corregida en cuanto se detecte. (Arnaiz, 2004).

No se puede considerar que el confucianismo se encuentre hoy en día en su versión más pura. El pensamiento confuciano ha ido variando y adaptándose al mundo capitalista por lo que se puede afirmar que esta ética tiene una relación de doble vía, adaptándose al entorno moderno y a la vez manteniendo parte de esos pensamientos asiáticos tradicionales. La clave para los chaebols, y en lo que están trabajando en la actualidad, será encontrar un punto intermedio entre las filosofías occidentales y orientales aprovechando lo que puede aportar cada una.

### **3.2.1.2 El capital humano**

Corea es un país en el que la educación ha tomado un papel muy importante, por herencia confuciana y por haber sido, tras la liberación, la principal herramienta de los individuos para alcanzar el ascenso social. Corea posee el mayor porcentaje per cápita a nivel mundial de doctores que han estudiado en el extranjero, esto más allá de ser un título académico es como

un título social. Este amor de la cultura coreana por la educación ha sido constante a lo largo de su historia, pero también cambiante durante los años de la gran industrialización.

Se produjo un gran cambio de enfoque hacia los estudios técnicos e ingenierías, que posteriormente adquirirán la tecnología para ser competitivos a nivel mundial. Las empresas comenzaron a crear sus propios centros de formación y el gobierno institutos de investigación básica, las familias llegaban a vender sus propiedades para que sus hijos pudieran acceder a la formación universitaria.

Cualquier organización refleja, en sus formas y en sus actividades, a las personas y grupos que la forman. Los chaebols no son una excepción, observándolos podemos obtener características tanto de la población coreana en general como de sus individuos. Por ello es importante hacer mención de las motivaciones y características de las personas que han contribuido al crecimiento de los chaebols y del país en general.

El capital humano o recursos humanos son considerados, tanto para empresas coreanas como japonesas, el principal factor del éxito a largo plazo (Ungson, Steers, & Park, 1997). Esto explica que las empresas desarrollen sus propios centros de formación por las que los gerentes deben pasar periódicamente para mantenerse actualizados.

El salario base de los trabajadores viene determinado por su nivel de formación y se considera su “punto de entrada” en la compañía, lo que determinará también sus posibilidades futuras. También se consideran factores como: el tipo de estudios, la universidad en la que se realizaron o la antigüedad en la empresa.

En una ocasión más, la tradición sigue jugando un papel determinante en la economía diaria del país y en las motivaciones para continuar en una determinada empresa. Otro de los factores que conforman el salario anual son el pago de horas extra y el pago de un día de vacaciones al año, también los bonos, asociados al desempeño económico de la empresa, que, aunque no son obligatorios suelen ser pagados por la mayoría de las empresas. La cantidad de bonos que un trabajador recibe va en función de su nivel jerárquico, a su antigüedad en la empresa y a la valoración de su trabajo por niveles superiores.

Así, se puede deducir que, a mayor antigüedad, mayor es el nivel jerárquico, a mayor nivel jerárquico, mayores son los bonos recibidos, que con el paso de los años se traduce en un mayor poder económico. De esta manera, se crea un mecanismo de autogestión social que potencia

los valores tradicionales pese a estar en un orden de mercado totalmente nuevo. (Chang C. S., 1988).

### **3.2.2. La reforma agraria**

Tras la desocupación japonesa y bajo la custodia del gobierno estadounidense, multitud de infraestructuras, empresas, terrenos e inventarios (aproximadamente el 30% de la riqueza total) fueron vendidos a coreanos, a un precio reducido y aplicando un tipo de interés que favoreció la compra y la aceptación de un endeudamiento a largo plazo. Entre los años 1948 y 1957 el líder político Rhee realizó el reparto de las propiedades restantes. Estas políticas de distribución llevaban asociados determinados favores de importación en materias primas o piezas de repuesto característicos de medidas monopolísticas de mercado.

En el año 1946, el gobierno estadounidense creó impuestos de exportación e importación como aranceles debido a que el rango de precios de mercancías al por mayor se había multiplicado por 40 en apenas tres meses el año anterior y se volvieron a multiplicar por 4 durante ese año. En los últimos meses de 1946 las licencias asociadas al comercio ascendían a 528. El comercio con el exterior se volvió una relevante fuente de riqueza.

En 1960 (la última etapa del mandato de Rhee), nueve de los diez chaebols estaban involucrados en actividades de comercio internacional, concretamente de importación. Rhee cambió el sistema de aranceles de tal manera que la media se establecía en torno a un 10% aplicado a todos y pasó a ser de media un 40% aplicados a algunos. La enorme inflación, sumada a un tipo de cambio sobrevaluado y a la escasez de productos, imposibilitaba las exportaciones a la vez que favorecía un aumento de las importaciones. Esto generaba unos grandes beneficios a aquellos que poseían licencias de importación. En otra ocasión más los chaebols eran los grandes beneficiados de unas medidas políticas bastante agresivas.

El entorno social no disponía de instituciones fuertes, el sector empresarial estaba formado por pocas empresas, el país tenía una gran división política y un anhelo por el establecimiento de un sistema de mercado, herramienta necesaria para poder contar con la ayuda estadounidense. Los latifundistas que en 1945 poseían un 48,9% del territorio pasaron en 1965 a representar únicamente el 7%. El paso de los latifundios a lo industrial en este país es anormalmente rápido y brusco en comparación a la industrialización del resto de países del mundo, o de la gran mayoría. Esto tiene su explicación en que el poder de los propietarios de territorios había

desaparecido por completo durante la colonización japonesa, lo que permitió al gobierno, tras la liberación, tomar el control absoluto e instaurar la etapa industrial.

La combinación de las medidas discriminatorias de importación, la protección de producto nacional, las facilidades procedentes de los fondos de ayuda, la demanda de los productos y su escasez, supuso un factor decisivo en la formación de los chaebols y en su acumulación de capital durante los años 60, en la etapa del gobierno de Rhee.

Durante esa época ya habían comenzado algunas críticas en cuanto a la acumulación de capital llevada a cabo y las relaciones entre las empresas y las instituciones administrativas y el gobierno. Los beneficiarios de estos fondos de ayuda pudieron construir centros industriales de producción y debido a que el gobierno permitía obtener créditos a bajos tipos de interés y a largo plazo. Se permitía que con tan solo una inversión del 25% del total se pudieran construir industrias base, que sumadas a la situación monopolística, la tasa de inflación y la alta protección hacia la industria, suponían una vez más un factor de crecimiento y acumulación de los chaebols y la conformación de una estructura social completamente nueva formada por: una cúpula de grandes empresarios, líderes de gobierno y el ejército, burocracia, trabajadores de la industria y por último, la clase rural dedicada a la agricultura.

“Hasta finales de 1950 unos pocos chaebols (que adquirieron sus características tras la reforma agraria) acabaron siendo los jugadores dominantes en la economía nacional” (Kang M. , 1991)

### **3.2.3. La reciprocidad Chaebol-Estado**

Los estados han jugado un papel decisivo en países como Japón, Taiwán y Corea, no solo como agentes activos de la economía sino como estabilizadores y creadores de instituciones dedicadas a este fin. En el caso de Corea, la creación y potenciación de los chaebols, es un gran ejemplo de la intervención económica del estado.

En el crecimiento capitalista, basado en la lógica de mercado, que es la que ha demostrado el mayor éxito hasta ahora, no se excluye el papel decisivo del estado para responder algunas preguntas básicas como qué productos producir, para quién producirlos o cómo hacerlo, estos serán respondidos por las diferentes sociedades de formas distintas.

En un mercado capitalista “tradicional” la mayoría de respuestas las revela el propio mercado mediante el precio. En el caso de Corea del Sur el mercado estaba a la disposición de los objetivos políticos que influía, entre otras cosas, en los bienes que participaban en el mercado.

En todos los mercados existen variaciones en los precios dependiendo del número de consumidores y de productores e incluso se establecen precios mínimos y máximos para determinados productos influyendo así en el grado de libertad. Ahora, observando las actuaciones del gobierno coreano y teniendo en cuenta que los chaebols llegaron a copar prácticamente la totalidad de la capacidad productiva del país (llegando a ser el 85% del producto nacional bruto del país) nos damos cuenta de la potente herramienta que supusieron para transformar la realidad económica del país actuando conjuntamente y dirigidos por el estado.

Las relaciones que los chaebols han mantenido con el poder ha significado desde su origen un decisivo factor de su acelerado crecimiento, unas veces de forma directa con el gobierno y otras mediante su relación con entes administrativos. Los chaebols eran elegidos para realizar infraestructuras como autopistas o suministros tanto en el interior como en el exterior del país. Un buen ejemplo es el caso de Daewoo, con su espectacular expansión debida a la compra de empresas privadas y públicas gracias a la ayuda del presidente de la república y la ayuda financiera que obtuvo en momentos de falta de capital y recesión.

Los chaebols, como cualquier empresa privada, se guiaban por sus propios intereses para el crecimiento, el sector político era el que marcaba las grandes tendencias y los sectores en los que invertir. Es decir, los chaebols se limitaban a aprovechar las oportunidades que el poder político les brindaba tanto en el sector interior como en el exterior ampliando cada vez más su influencia en el país.

#### **3.2.4. La consolidación de los chaebols**

En abril de 1960 se produce la “Revolución de abril”, unas protestas estudiantiles respaldadas por organismos académicos, debidos a ellos el presidente Rhee se ve forzado a abandonar la presidencia del gobierno. Esta revolución responde a multitud de detonantes, el sector estudiantil era cada vez más grande, estaba desempleado y con grandes expectativas puestas en el país y en su futuro. Los grandes conglomerados continuaban acumulando riqueza, pero la situación general del país no mejoraba. Las protestas tenían en el centro de su reivindicación la ilícita acumulación de riqueza llevada a cabo por los chaebols en concordancia con el gobierno, por ello, el nuevo presidente Chang Myong ayudado por el que fuera presidente en funciones Ho Chong llevan a cabo una serie de medidas que tratan de reducir las grandes fortunas.

En este momento de inestabilidad política sucede el golpe de estado liderado por el general Park. Este nuevo régimen, el presidente trata de obtener la legitimación del pueblo comprometiéndose

a celebrar elecciones lo antes posible al mismo tiempo que fija como objetivo prioritario “sacar el país del hambre y la miseria” (Park, 1962). “Para poder llevar a cabo este objetivo es necesario contar con todos los recursos disponibles y el capital empresarial sigue siendo escaso” (Park, 1962), esta fue la justificación del presidente para cambiar drásticamente la política de persecución de los líderes de los chaebols, implementada por el anterior presidente, hacia una colaboración con los mismos. Este proyecto conjunto entre gobierno y chaebols consistirá en la construcción de empresas y posterior entrega al estado, suponiendo el comienzo de una tendencia colaborativa y un estilo de desarrollo económico que perdurará hasta el comienzo del sistema democrático en 1987 (Kim E. M., 1988).

De esta manera, los grandes empresarios entran a formar parte de un sistema económico con una apariencia de economía capitalista regida por las reglas del libre mercado con un estado que delimita por completo estas reglas dirigiendo y controlando los movimientos y los sectores en los que invertir. Se produce un encuentro entre una sociedad agrícola marcadamente confuciana con un sistema de mercado capitalista, este encuentro se da bajo una serie de características.

En primer lugar, los propietarios de las empresas no tienen los recursos necesarios para realizar ampliaciones o para iniciar nuevos negocios sin la colaboración del estado. Por otro lado, el estado actúa como defensor de las empresas, como es normal en el sistema capitalista y más en este caso particular ya que el estado necesita a estas empresas para conseguir legitimación, continuidad y para alcanzar sus objetivos. El estado necesita de los empresarios con éxito y sus empresas, y estos, necesitan un aporte tecnológico que está disponible en el mercado pero que necesita de una gran inversión. Estas empresas conseguirán un gran crecimiento en un entorno interno particularmente influido y en un entorno externo en auge económico en la década de los 60. A partir del año 1963, los chaebols seguirán un proceso de monopolización y de control industrial que se puede observar en las siguientes cifras:

*La formation des capitaux de monopole industriels (1963-1985)*

	1963	1968	1973	1978	1983	1985
A. Concentration des moyens de production						
Capital fixe par usine (millions de won)*	45	89	212	320		-
Capital fixe par usine (millions de won)**	-	161	404	667	859	-
Force motrice par usine (chevaux-vapeur)	47	61	298	648	401	-
B. Concentration des ouvriers dans les grandes entreprises(+500 personnes)	22,2	31,3	43,7	43,9	37,3	-
Pourcentage sur l'ensemble	124	123	125	144	143	-
Nombre par usine	1	7	8	2	8	

<sup>204</sup> KIM, EUN MEE, " From Dominance to Symbiosis: State and *Chaebol* in Korea". *Pacific Focus*, n° 3 (2), 1988, pp.105-122. Y en otras publicaciones de la misma autora, entre ellas su tesis doctoral, Brown University, 1987.

*Tabla 8: La formación de capital del monopolio industrial (1963-1985) I (Brañas Espiñeira, 2002)*

C. Constitution des grandes entreprises (+500 personnes)						-
leur nombre	72	189	402	643	574	1,1
leur part dans la manufacture (%)	0,4	0,8	1,9*	2,2*	1,8*	71,1
dont la part des entreprises des ILC (%)	62,5	40,2	44,0	45,3	49,1	
D. Centralisation de production dans les grandes entreprises(+500personnes)	27,8	46,7	*	*	*	-
part dans la production	36,2	46,3	54,1	56,6	56,4	55,4
part dans la vente	42,6	49,4	55,0	56,4	58,5	91,8
dont part des entreprises des ILC (%)			*	*	*	
			58,4	59,0	68,8	
			*	*	*	

Notes:

A\* estimations de H.-J. CHU (prix constants de 1977), \*\* celles de C.-Y. SONG (prix constants de 1980).

C\* et D\* Les chiffres suivis d'un astérisque correspondent respectivement à 1974, 1977 et 1981 dans chaque ligne.

Sources: EPB, BOK, MF, cité par H.-G. KIM \* (1990), p. 189 et J.-H. RYU\* (1988), pp. 201-204.

*Tabla 9: La formación de capital del monopolio industrial (1963-1985) II (Brañas Espiñeira, 2002)*

El encuentro entre el nuevo mercado y la tradición se produce en un momento de tremenda escasez y pobreza, en una sociedad confuciana, que está asistiendo a un proceso de cambio de valores y reglas. Pero, los valores intrínsecos al capitalismo, el progreso individual, el dinero y la erosión de los valores comunitaristas, no se produce de golpe, el nuevo sistema se va asentando, pero existen conexiones con el pasado, esta sinergia de valores y tendencias generará un espectacular crecimiento en la que obreros, trabajadores y mujeres portadoras de la cultura tradicional tendrán un papel decisivo. Su participación e intenciones de salir de la miseria, en crecer y en aprovechar las nuevas posibilidades de progreso tanto económico como social, esta es la nueva motivación de la población. Esta motivación es tal que, el capitalismo se ve impulsado por aquellos valores tradicionales que le son favorables como: la lealtad, la obediencia y el esfuerzo.” El confucianismo es utilizado como un factor importante en el desarrollo económico en un mundo mucho más complejo tecnológicamente al de las industrializaciones primeras” (Khan, 1979).

La organización política, el sistema empresarial y las relaciones exteriores de un país que hasta ese momento había estado completamente aislado hacen que todos los agentes coincidan en un mismo objetivo: el crecimiento. Aquellos que no estén en disposición de sustentar este fin serán excluidos aprovechando una presencia militar enorme y bajo un lema común: erradicación de cualquier sistema similar al de los enemigos comunistas norcoreanos.



#### **4. Los conglomerados**

Los conglomerados empresariales aglutinan a un conjunto de empresas de distinta índole en una estructura común, su propiedad es conjunta entre un grupo de socios o accionistas que comparten una filosofía empresarial y pueden presentar objetivos comunes o bien diferenciados. Pese a que las filiales del grupo participen en sectores distintos, todas ellas pertenecen al mismo grupo que pretende abarcar, precisamente, varios sectores al mismo tiempo.

Un buen ejemplo de conglomerado empresarial son los medios de comunicación, es bastante frecuente observar hoy en día que empresas que trabajan de forma independiente pertenecen a un mismo grupo y que pertenecen a los mismos dueños, esto se refleja directamente en la forma de transmitir, en la filosofía o en las líneas periodísticas.

En términos financieros, existen conglomerados en los que varias compañías satisfacen las necesidades de una determinada entidad bancaria. También es común encontrar este tipo de organizaciones en sectores como seguros o transportes.

Existen algunas características comunes a todos los conglomerados empresariales, aunque la naturaleza de estos es muy diferente atendiendo a variables como: El sector en el que operan, su tamaño, su país de origen, los mercados en los que están presentes...entre otros:

- Las empresas que forman parte de un conglomerado buscan la mayor rentabilidad posible y generar una gran diversificación en los servicios y productos que ofrece el grupo en su conjunto.
- Las empresas pertenecientes al conglomerado no tienen por qué enfocarse a un mismo producto o servicio, de hecho, es habitual que traten de crear la tendencia opuesta para evitar la canibalización empresarial y la competencia interna en el grupo, sin embargo, sí que suelen participar de actividades complementarias (para una cadena de suministro, por ejemplo).
- El hecho de participar en un conglomerado empresarial aumenta las posibilidades de éxito de las empresas filiales y reduce el riesgo de los accionistas y dueños diversificando y debilitando los impactos negativos asociados a una única actividad.

- La mayoría de conglomerados tienen asociados un determinado nivel de poder por su relevancia económica y tamaño, en ocasiones extendiendo sus redes a entornos más allá de los propiamente económicos.

#### **4.1. Modelo de crecimiento**

Los conglomerados empresariales son grupos de dos o más empresas que desarrollan actividades completamente diferentes, pero se encuentran bajo la misma dirección y forman un todo, generalmente están estructuradas mediante una casa matriz y numerosas filiales.

Este tipo de organizaciones generalmente son grandes y multinacionales que obedecen a varios objetivos empresariales, a diferencia de lo que sucede con los grupos de empresas que apuntan en conjunto al mismo objetivo de negocio, también se da una cohesión mucho más elevada en el caso de los conglomerados.

La presencia de este modelo empresarial es global, aunque cada país o región presenta unas características específicas, bien en su surgimiento, desarrollo o formas de operar, paso a nombrar algunos de los más representativos:

Los conglomerados se popularizaron en Estados Unidos durante la década de los 60 motivados por un mercado bajista y unas bajas tasas de interés que les permitían comprar empresas en malas condiciones económicas. Algunos de los más representativos ejemplos de esta época son: Ling Temco Vought (dedicado principalmente a la producción de aviones de guerra pero que también participaba en la comercialización de misiles o dispositivos audiovisuales), International telephone and telegraph (saltó a la fama por su cantidad de compras diversificadas durante los 60 y 70) o Textron (dedicado a la producción de helicópteros, aviones comerciales, productos financieros e industriales).

Cualquier empresa que presentara unas ganancias superiores al interés que pedía el prestamista se convertía en una posibilidad de compra y efectivamente la amortización de las inversiones en la mayoría de los casos parecía desarrollarse de forma satisfactoria. Además, los conglomerados presentaban una mayor capacidad para acudir a los mercados de capital entregando garantías suficientes para obtener los préstamos a diferencia de las empresas más pequeñas.

La agresiva naturaleza de compra propia de estos conglomerados hizo que muchos inversores vieran en ellos un buen negocio en el que invertir, esto provocó un aumento en el precio de sus acciones dándoles aún más credibilidad para la concesión de créditos lo que les permitió seguir

comprando empresas. Esta tendencia creciente perduraría hasta que los inversores vieron que las empresas pertenecientes a los conglomerados crecían más rápidamente que antes de la inversión masiva.

El fin de la Primera Guerra Mundial provoca una crisis económica en Alemania que es aprovechada por los empresarios para comprar empresas a precios muy bajos. El mayor representante de esta tendencia fue Hugo Stinnes que formaría el más poderoso conglomerado privado en Europa en 1920, estando presente en sectores tan variados como hostelería, medios de comunicación, naviero o minería.

En el caso británico encontramos el ejemplo de Hanson company, fundada en 1964 que mantuvo su expansión durante unos 30 años para después verse obligado a dividir el grupo en cuatro sociedades independientes. La formación de los conglomerados europeos responde mayoritariamente al aprovechamiento de condiciones favorables de mercado para aquellos que tenían recursos suficientes para invertir en momentos de bajos precios y recesiones económicas, de forma similar a lo que sucedería en Estados Unidos.

En Hong Kong los dos conglomerados más representativos son de propiedad británica, Jardine Matheson y el grupo Swire, con una historia de más de un siglo se enfocan en negocios en todo el continente asiático. Operan en múltiples áreas de negocio como: bienes inmobiliarios, transportes, aviación o embalajes.

La ayuda estatal para la creación de conglomerados empresariales es una estrategia común a varios países, especialmente del continente asiático. Durante el siglo XX, los conglomerados empresariales han servido como motor del crecimiento económico de muchos países, aunque estos hayan seguido estrategias diferentes, entre los que encontramos a Chile con las políticas de Augusto Pinochet, a Japón con las políticas del periodo Meiji o a Corea del Sur bajo el mandato de Park Chung Hee principalmente. En muchos aspectos, los usos por parte de estos países de los grupos empresariales reflejan las mismas motivaciones: cubrir vacíos institucionales en donde el estado de derecho es débil, incorporar mercados de capital, concentrar recursos escasos y reducir los costos transaccionales.

En el caso de China, la mayoría de los conglomerados presentes son propiedad del estado, aunque existen conglomerados privados. El estado emplea sus propios conglomerados para influir en sus filiales ejerciendo un gran control sobre el mercado en materia de inversión y de distribución de recursos. Estas organizaciones siguen una estructura común que trata de

blindarlas en control frente a agentes externos: Sociedad matriz, que actúa como líder de la estructura y es la conexión entre el gobierno y todo el grupo. Sociedad cotizada en bolsa, es la cara externa de la empresa y la que cotiza en los mercados internacionales (como es el caso de PetroChina siendo la cara visible del grupo CNPC, cuya casa matriz es la China National Petroleum Corporation). Y la Sociedad financiera, ente no bancario que proporciona servicios financieros a cada una de las partes del grupo. Por último, la mayoría de conglomerados poseen un organismo o ramificación del grupo dedicado exclusivamente a la innovación y el desarrollo principalmente en materia tecnológica enfocados a la competitividad internacional. Algunos de los más notables son: Fosun International (el mayor conglomerado de propiedad privada), Legend Holdings, Dalian Wanda Group o China Poli Group.



*Ilustración 2: "Estación de servicio Petrochina" (PeakOil - Images, 2018)*

En Japón encontramos los zaibatsus, que darían lugar a los actuales keiretsu tras el cambio de la constitución del país. La característica diferenciadora del modelo de conglomerado japonés es la titularidad de las entidades de crédito y la banca. Este modelo junto con el americano son los dos principales focos de conocimiento en materia de conglomerados y estructura de negocios para la creación de los chaebols y su desarrollo. Algunos de los más populares conglomerados japoneses son: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo o Kanematsu y abarcan sectores como la banca, los seguros, la producción automovilística, productos electrónicos y audiovisuales, entre otros.

Corea del Sur tiene los chaebols, conglomerados surgidos de la herencia del conocimiento japonés en la etapa de postguerra potenciados por el gobierno surcoreano y estadounidense. Su propiedad es familiar y hereditaria en la mayoría de los casos. Los chaebols más influyentes desde su origen hasta la actualidad son Samsung y Hyundai, seguidos por otros como SSangyong, SK o Lotte.

Vemos así que la concentración empresarial ejercida por estos conglomerados, diferentes dependiendo de los países, pero también con múltiples similitudes, en líneas generales ha significado un crecimiento en sus economías y una herramienta de focalización de las inversiones y los recursos a la vez que permitía reducir los costes transaccionales derivados de la logística, el almacenamiento o la compra generando economías de escala mucho más fácilmente.

## **4.2 Los chaebols en el conjunto de la economía coreana y mundial**

### **4.2.1 Principales chaebols en Corea del Sur**

#### Grupo Hyundai

El fundador de Hyundai es Ju Yung Chung que comenzó su carrera como empleado en una pequeña tienda vendiendo arroz y trabajaba también para una tienda de reparaciones de motores. En 1950, estableció la Compañía de Construcción Hyundai. Esta empresa trabajaba en el desarrollo de proyectos para las fuerzas armadas de los Estados Unidos durante la guerra de Corea, acumulando así grandes cantidades de capital. (Chang S.-J. , 2003).



*Ilustración 3: "Retrato de Ju Yung Chung, fundador de Hyundai" (The Korea Herald , n.d.)*

Hyundai continuó creciendo y participando en proyectos de infraestructura para el país incluyendo presas, puentes y autopistas. Posteriormente, la compañía se expandió al mercado internacional.

El crecimiento de Hyundai consiguió un pico durante los dos primeros planes económicos en 1967, estableció Hyundai Motors y obtuvo una licencia de tecnología de cadena montaje automático de Ford. Hyundai Motors compraba partes a Ford y ensamblaba coches en Corea. En 1976 logró desarrollar su propio coche y comenzó a exportar a Canadá, los Estados Unidos

y otros países. En 1973, Hyundai estableció Hyundai Heavy Industries y empezó a construir barcos.



*Ilustración 4: "Plataforma de montaje de Hyundai Heavy Industries" (Maritime Intelligence - Lloyd's List, n.d.)*

En los años 70, el grupo Hyundai busco una integración vertical de sus empresas. La construcción, los automóviles y las industrias de maquinaria pesada necesitaban varios proveedores de partes. En este tiempo, Hyundai estableció afiliados en las operaciones del sector primario. Por ejemplo, Hyundai Cement proveía cemento, Hyundai pipeline proveía chasis de construcción, las industrias de Dongsuh proporcionaron cemento y azulejos, y Livart hizo muebles para la industria constructora de Hyundai.

Durante los años 80, el grupo Hyundai busco diversificarse una vez más. Primero, estableciendo Hyundai Department store (Grandes almacenes), lo que generaba un gran movimiento de dinero. También adquirió algunas compañías de seguridad como Hyundai Security y Hyundai Investment and trust (Seguros); y aseguradoras Hyundai Marine and Fire (principalmente dedicada a asegurar a las embarcaciones encargadas del comercio exterior de la empresa). En 1997 Hyundai tenía 57 afiliados, bienes de 52 trillones de wones y ventas de 67 trillones de wones. El grupo Hyundai tiene muchas industrias incluyendo: construcción, automóviles, construcción de barcos, industria pesada y servicios financieros, entre otros. (Chang S.-J. , 2003).

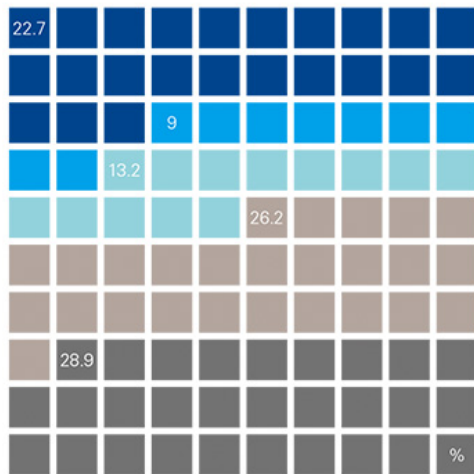
Group Sales						(unit: 100 million KRW)
Sector	Automobiles	Steel	Construction	Parts	Others	
Sales	1,383,212	191,660	169,232	526,810	314,798	
<b>Total</b>	<b>2,585,712</b>					

Group Net Profit						(unit: 100 million KRW)
Sector	Automobiles	Steel	Construction	Parts	Others	
Net Profit	50,232	7,275	3,611	17,547	15,563	
<b>Total</b>	<b>94,227</b>					

Tabla 10: Ventas vs Ganancia neta (Hyundai - Financial Information, 2019)

No. of Hyundai Motor Group Production Bases & Offices Worldwide

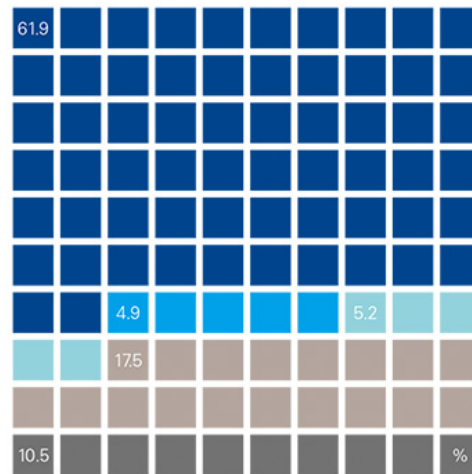
432 offices in 49 countries



<b>Automobiles</b>	<b>Steel</b>	<b>Construction</b>
98	39	57
<b>Parts</b>	<b>Others</b>	
113	125	

No. of Hyundai Motor Group employees

280,828 employees



<b>Automobiles</b>	<b>Steel</b>	<b>Construction</b>
173,819	13,626	14,847
<b>Parts</b>	<b>Others</b>	
49,125	29,411	

Tabla 11: Número de Bases de producción y oficinas en el mundo vs Número de empleados (Hyundai - Financial Information, 2019)

## Grupo Samsung

El grupo Samsung es el más antiguo de los cinco chaebols más importantes y el más grande. Byung Chul Lee, su fundador, heredó una tierra de su padre durante la ocupación japonesa y

comenzó un pequeño negocio de envíos. En 1938 estableció una compañía de comercio llamada Corporación Samsung, enfocada originalmente en exportar productos agrícolas coreanos. (Chang S.-J. , 2003).



*Ilustración 5: "Retrato de Byung Chul Lee, fundador de Samsung" (The Investor, 2016)*

Después de la liberación de Corea en 1945, Samsung expandió su negocio a la importación de bienes que no estaban disponibles en Corea. Importó productos de primera necesidad como azúcar, papel, lana, fertilizantes, nylon y medicinas. Con los ingresos de este negocio Samsung se expandió a la industria manufacturera.

Primero estableció Cheil Jedang en 1953 y construyó una fábrica que producía azúcar, que hasta entonces era importada. Gracias a la relación cercana del presidente de Samsung con el presidente de Corea, Syngman Rhee, el flujo de inversión extranjera era seguro y constante. En 1954, Samsung recibió un millón de dólares de ayuda de los Estados Unidos y utilizó este dinero para una nueva subsidiaria, Industrias Cheil Inc, que producía bienes de lana. Al mismo tiempo, el gobierno prohibió la importación de bienes de lana y azúcar, lo que daba a Samsung el monopolio del sector en Corea.





*Ilustración 6: "Retrato del presidente Syngman Rhee" (이승만건국대통령기념사업회, 2016)*

Samsung pronto tomó posesión de la aseguradora Hankuk, conocida luego como Aseguradora Samsung; también compró más de la mitad de las acciones de tres bancos. De nuevo, la relación del presidente de Samsung con el presidente de Corea fue clave (Kim & So-Mi, 1997).

Cuando Park tomó el poder en 1961, Lee, el presidente de Samsung en ese momento, fue condenado por corrupción. Aunque el principio de las relaciones fue turbulento, Park comprendió rápidamente que para lograr sus objetivos económicos debía crear compromisos con los chaebols. Desde entonces, Lee comenzó a colaborar con los objetivos del gobierno. Lee organizó, junto a los hombres de negocios de los chaebols más importantes, la Federación de Industrias Coreanas. Como gesto de buena voluntad Lee estableció Fertilizantes Hankuk y donó esta compañía al gobierno. En 1969, Samsung estableció Samsung Electronics, la estación de radiodifusión Dongyang y el periódico Joongang.

Cómo el resto de grandes chaebols, Samsung invirtió fuertemente en las estrategias diseñadas por el gobierno durante los años 1970, aun cuando era menos entusiasta que otros chaebols como Hyundai y Daewoo. Samsung se diversificó a empresas de petroquímica como Samsung Petrochemistry, Samsung Heavy industries; y a la construcción de barcos con Samsung Shipbuilding. La Corporación Samsung fue el primer chaebol en registrarse como una compañía de comercio general. Al mismo tiempo, Samsung se integró verticalmente en empresas de fabricantes de piezas como Samsung SDI y Samsung Electro Mechanics.

Cuando el gobierno redujo su intervención económica durante los años 1980 y 1990, Samsung continuó expandiéndose. Se diversificó a sectores de semiconductores con Samsung Semiconductors, que luego se fusionaría a Samsung Electronics; de servicios financieros como Samsung Security, Samsung Credit Cards y Samsung Business Bank; y finalmente de automóviles con Samsung Motors.

En 1997 el grupo Samsung tenía 80 afiliados, bienes de 50 trillones de won y ventas de 60 trillones de won. Samsung se ha comprometido en diversos negocios tales como comercio, procesamiento de alimentos, electrónica, petroquímica, maquinarias construcción de barcos, servicios financieros, hoteles, grandes almacenes y medios de comunicación. (Chang S.-J. , 2003).

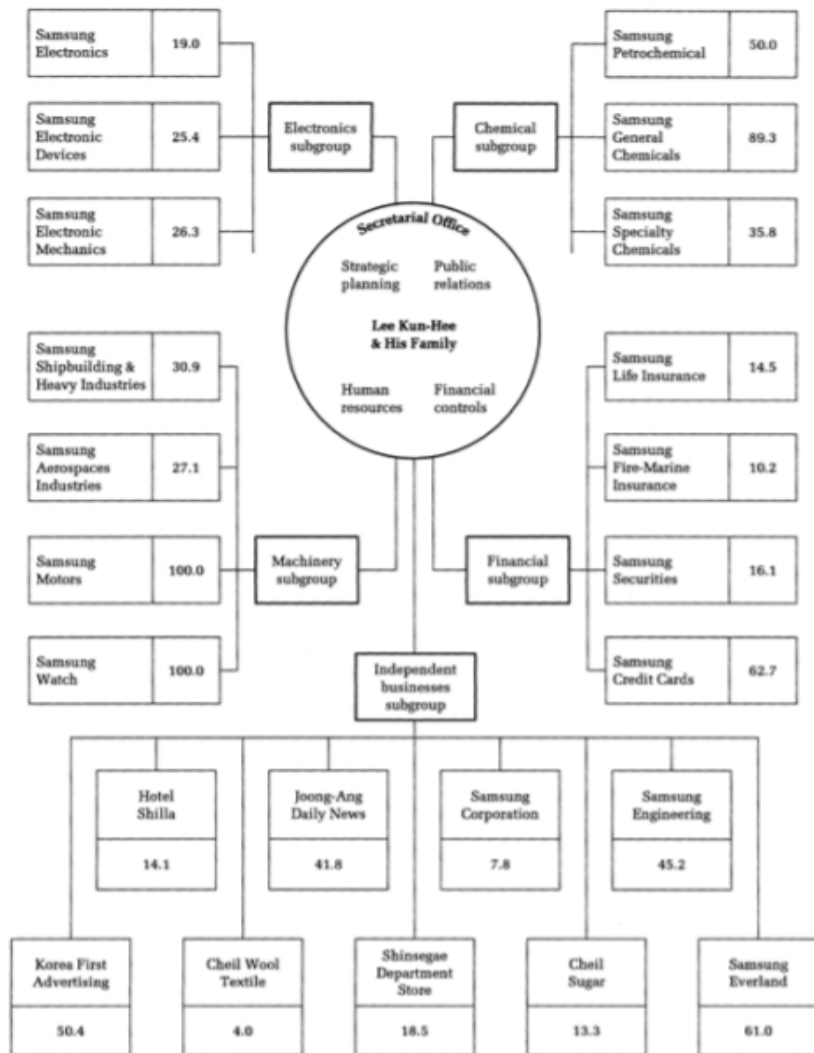


Tabla 12: "Grafico de las divisiones de Samsung en 1997" (Murillo & Sung, 2003)

Samsung se consolidó en 2012 como el mayor fabricante de telefonía móvil a nivel mundial principalmente debido a su filial electrónica Samsung Electronics, superando a Nokia que había ocupado esta posición desde 1998. En este mismo año la dirección hizo pública su intención de seguir invirtiendo al menos hasta el 2022 en los sectores de relojes inteligentes, biotecnología y biofarmacia.

A finales del 2016 tuvo que enfrentarse a dos de sus grandes crisis modernas ya que, por un lado, existe una constante batalla con Apple por las patentes de innovación en el sector de los teléfonos inteligentes, y por otro, se vieron forzados a retirar todos los dispositivos Galaxy Note 7 debido a un error de fabricación.

En abril del año 2018, el ex-presidente Lee Myung Bak fue acusado de una serie de delitos relacionados con los sobornos y el tráfico de influencias que apuntaban directamente a Samsung y a la liberación de Lee Kun Hee, condenado por evadir impuestos. Definitivamente con la entrada del siglo XXI Samsung se ha establecido como la empresa más importante de Corea del Sur de manera estable.

## Relación del valor económico distribuido

Distribución del valor económico	2015	2016	2017
[Proveedor] Costes de contratación (billones de KRW)	128.8	127.0	135.2
[Comunidad local] Contribuciones sociales (mil millones de KRW)	523	445	385
[Accionista/Inversor] Dividendos (mil millones de KRW)	3,069	3,992	5,826
[Accionista/Inversor] Ratio de pago (billones de KRW)	23.5	24.0	14.1
[Creditor] Gastos de intereses (mil millones de KRW)	777	588	655
[Empleado] Sueldos (billones de KRW)	7.8	8.9	27.2

Tabla 13: Relación del valor económico distribuido I (Samsung - datos y cifras, 2019)

Relación del valor económico distribuido (%)	
Proveedor	61.2
Comunidad local	0.3
Accionista e inversor	2.6
Creditor	0.3
Empleado	12.3
Gobierno	6.8
Beneficios retenidos	10.2



Tabla 14: Relación del valor económico distribuido II (Samsung - datos y cifras, 2019)

## Grupo LG

In Hwoi Koo fue el fundador del grupo LG, después de la liberación de Corea. La compañía original se dedicaba al comercio. Koo estableció en 1947 una fábrica de bienes de consumo conocida como Química LG, para hacer jabones y cosméticos, lo que era al momento un negocio muy rentable. LG entró también al sector del plástico y se integró verticalmente a los envases de cosméticos. Modernizaron sus equipos rápidamente para producir también jabones y cepillos de dientes y crearon un monopolio en esos sectores. (Chang S.-J. , 2003).

Durante 1960 el grupo LG creció dentro del plan de desarrollo económico del gobierno. Se estableció en 1959 como lo que hoy conocemos como LG electronics, comenzaron a producir artículos electrónicos como radios, televisores o lavaplatos. También entraron en el sector de refinamiento petrolero fundando Honam oil company (hoy LG Caltex oil) en 1966. Posteriormente siguieron diversificándose al sector de las aseguradoras para apoyar su industria refinera (Caltex oil gastaba tremendas cantidades de dinero en asegurar los barcos con los que transportaban su producto. También diversificaron su negocio en algunos sectores cercanos como el químico (LG carbon continental carbon), producción de equipos de comunicación (LG information communication) o cableado electrónico (LG cable).

Durante los años 70, continuó con su foco en la integración vertical de negocios relacionados con el sector químico y electrónico, así fundaría algunas empresas productoras de partes de productos electrónicos como Alps electronics, LG electric machinery, LG instruments y LG

polychemical. En los años 70 LG fue reconocida como una de las empresas de comercio general patrocinadas por el gobierno. Como las otras grandes chaebols, LG vivió un gran crecimiento durante los años 80, expandiéndose a servicios financieros y de seguridad con LG merchant bank y LG investment trust por un lado y LG securities por otro. En el transcurso de los años 90, se centraron en el sector de las telecomunicaciones poniendo en marcha LG telecom y adquiriendo Dacom, compañía líder en la prestación de servicios de internet.

En 1997 LG tenía 37 trillones de won en bienes y 46 trillones de won en ventas, haciéndolo el tercer chaebol más grande. Posición que sigue ocupando en la actualidad. (Chang S.-J. , 2003).

### Grupo Daewoo

Daewoo fue fundada por Kim Woo Choong, cuyo padre había sido el maestro de Park Chung Hee. Kim Woo Choong, quien nació en 1936 en Taegu, es uno de los más jóvenes jefes de los principales chaebols. Kim era un vendedor de una empresa comercial que importaba hilos y telas desde Hong Kong y Saigón. Recibía entonces, pedidos por un valor de 300.000 dólares finalizando su recorrido comercial en Seúl. A los treinta años, Kim pidió un préstamo de 5.000 dólares y comenzó su propia empresa comercial con una inversión total de 18.000 dólares, llamó a su compañía Daewoo (gran universo). En su primer año, 1967, Daewoo exportó 580.00 dólares en textiles y en 1968 Daewoo abrió su primera fábrica textil, en la ciudad de Busan. (Chang S.-J. , 2003).

Para 1970, Daewoo estaba importando telas por un valor de 8 millones de dólares. Kim sintió que los Estados Unidos probablemente establecerían cuotas para las importaciones de textiles y prendas de vestir de Corea del Sur y, paradójicamente, Kim aumentó las ventas de Daewoo a los Estados Unidos tanto como fue posible. Cuando se establecieron las cuotas en 1972, Daewoo recibió un tercio de la cuota de exportaciones de Corea del Sur a Estados Unidos lo que le permitió obtener grandes ventajas desde el gobierno coreano. (Daewoo producía el 40% de las exportaciones textiles coreanas. Alcanzando objetivos de exportación del gobierno, Daewoo consiguió bajar las ratios de interés asociados a la exportación). Daewoo tenía entonces 23 compañías con 35,000 empleados y unas ventas anuales de 250 millones de dólares.

El éxito comercial agresivo de Kim atrajo la atención de Chung Hee Park que fomentó la entrada de Daewoo en la industria pesada. Daewoo adquirió Hankuk Machinery, una compañía creada originalmente por Japón para construir submarinos.

Empleando los beneficios obtenidos en el sector textil Daewoo amplió sus horizontes con proyectos de construcción en oriente medio. El gobierno declaró a Daewoo una empresa de comercio general en el año 1975.

Daewoo también se involucró en una empresa conjunta con GM para la producción de automóviles. El presidente Park luego ordenaría comenzar el proyecto del astillero Okpo. El astillero de Okpo fue un proyecto patrocinado por el gobierno que fue implementado por la compañía y fue así como Daewoo se convirtió en una empresa de industria pesada en lugar de una empresa de industria ligera, como comenzó.

Kim Woo Choong se convirtió en un ícono, un empresario ideal, un modelo a seguir para Corea. Tenía la reputación de trabajar 100 horas por semana, nunca cogió vacaciones. Sin embargo, no distinguía bien entre la expansión y la rentabilidad. Se esforzó por expandir su compañía a nuevas industrias y nuevos mercados, pero a menudo esa expansión no era rentable y cuando no obtenía ganancias acudía a fondos prestados para continuar.

Los conceptos destacados de Daewoo fueron creatividad, desafío y sacrificio. Kim, en lugar de hablar de ganancias, hablaba de una empresa que creaba la coprosperidad, lo que significaba que la empresa debía crear beneficios para su fuerza laboral, sus proveedores, sus clientes y su gobierno.

Kim enfatizó que Daewoo era flexible e innovador, listo para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Si bien esto puede sonar como una virtud, a largo plazo solo puede ser sustentado con rentabilidad.

El grupo Daewoo ha tenido el crecimiento más rápido de los cinco chaebols líderes de Corea del Sur desde su creación en el año 1967 por Woo Choong Kim. Sus afiliados sufrieron una bancarrota en el año 1999 y el grupo Daewoo tuvo que ser disuelto. El mayor motivo por el que creció tan rápido fue su participación, superior al resto de chaebols, en las políticas económicas del gobierno coreano.

### Grupo SSangyong

SSangyong tiene su origen en 1939 como una compañía textil fundada por Kim Sung Kon que se incorporó posteriormente a la producción cementera y se convirtió en su negocio principal. El sector cementero fue un sector clave durante el rápido crecimiento de Corea del Sur. Pero SSangyong, como el resto de chaebols, invirtió en múltiples industrias. Esta diversificación no

solo fue motivada por separar el riesgo de las inversiones, también perseguía extender el éxito empresarial a nuevas e interesantes actividades. SSangyong, además de su gran participación en el cemento, se unió al sector petrolero, a la construcción, a los servicios financieros y a la producción de automóviles. (Chang S.-J. , 2003).

En el año 1996, SSangyong tenía unas ventas totales de 25 mil millones de dólares, pese a esto, sufría pérdidas por valor de 137 millones con respecto a ejercicios anteriores. Estas provenían en gran parte de su rama automovilística con, el resto de sectores generaban beneficios. SSangyong intentaría reducir estas pérdidas, pero las leyes coreanas hacían muy difícil el despido por lo que no era tarea fácil.

Ese mismo año intentó vender su negocio automovilístico a Samsung, pero esta declinó su oferta ya que planeaba construir su propia producción como sucedería más tarde. La capacidad automovilística mundial es excesiva por lo que no es fácil encontrar un comprador para una infraestructura que además presenta pérdidas. También se ofreció la posibilidad de venta a la empresa Alemana Daimler, que en años pasados había invertido en SSangyong, pero tampoco se mostró interesada.

El fundador, Kim Sung Kon, moriría en 1975 dejando el conglomerado en manos de su hijo Kim Suk, de 29 años tras la aprobación de la dirección. Esta edad tan joven para estar al frente de un chaebol le puso en el punto de mira dudando de poder asumir esta responsabilidad. Kim Suk fue educado en una universidad estadounidense especializada en economía (universidad de Brandeis). Al volver a Corea formó parte de la marina y se ofreció a participar servir en Vietnam.

Tras heredar la dirección de SSangyong amplió la compañía mediante integración vertical principalmente, incorporando sectores como el transporte, refinación petrolera y el proceso entero de elaboración, procesación y distribución del cemento. También realizó la compra de una estación de esquí a unos 200 km al este de Seúl llamada Yongpyeong, este abrió las puertas al negocio del ocio de la clase media coreana (en tendencia creciente) a la compañía. Este chaebol también comenzó a implicarse seriamente en el sector de la construcción en Sudeste asiático creando un complejo de 400 millones de dólares en Singapur.

SSangyong comenzó a mejorar sus rendimientos, en parte debido a la personalidad de Kim Suk y a su franqueza en las relaciones comerciales. Su capacidad comunicadora y su capacidad de delegar responsabilidades en directores especializados marcaban una notable diferencia con la forma de dirección de su predecesor. Se pretendió que Kim Suk pasará a formar parte activa del

entorno político coreano cómo hizo su padre, que era miembro de la asamblea nacional y uno de los fundadores del partido republicano democrático durante la era de Park Chung Hee.

Cuando la crisis asiática de 1997 alcanzó SSangyong, tuvieron que vender algunas de sus empresas cómo la industria papelera, la refinería de petróleo y las aseguradoras. También se vieron obligados a vender la mitad de sus activos en la estación de esquí y la mitad de su industria cementera.

A pesar de los últimos éxitos cosechados por SSangyong, en 2001 su industria cementera (que había sido el buque insignia de la compañía desde su inicio) generaba pérdidas por lo que se tuvo que contar con la ayuda del gobierno para no caer en quiebra y Kim Suk se vio obligado a dimitir como jefe del chaebol.

En 2009 el tribunal de Seúl validó un plan de reestructuración de la compañía que permitía al conglomerado reorganizar su deuda y estabilizar sus operaciones. Con estas renovadas perspectivas, SSangyong se encuentra actualmente en un proceso de desarrollo de sus productos que consiste en lanzar al menos un nuevo vehículo cada año enfocados en coches ecológicos y sostenibles.



## **5. Luces y sombras de los chaebol**

Como he dicho anteriormente, el origen y naturaleza de los chaebols, así como sus prácticas habituales, han sido objeto de múltiples juicios de valor sobre su legitimidad y su bien hacer para con la sociedad coreana. En este apartado se enumerarán en primer lugar sus virtudes, poniendo como ejemplo su papel en el desarrollo del cambio económico, político y social conocido como el “milagro económico coreano” en el que estas organizaciones han jugado un gran papel como motores transformadores de la realidad del país. Posteriormente se analizarán los defectos que, a mi juicio, arrastran estos conglomerados coreanos y se expondrá el papel de los chaebols en la crisis del 1997 como ejemplo del peligro que estas han provocado en alguna ocasión debido a su estructura extremadamente vertical.

### **5.1. Las virtudes del sistema de chaebols**

Según Murillo & Sung (2003) a pesar de que el sistema de chaebols tiene multitud de peligros, también presenta significativos beneficios:

- La gestión tan peculiar ejercida por el chongsu tiene claras ventajas en cuanto a la gestión, sobre todo cuando el líder es una persona carismática que desarrolla una visión clara y precisa. Que posteriormente será implementada a través de planes de delegación de responsabilidades. Éxito en el lobbying político, en el desarrollo de capital social y en la obtención del apoyo del gobierno y de los líderes políticos.
- Elevado grado de emprendimiento, que se convierte en efectividad económica: los chaebols siguen estrategias agresivas en la creación de nuevos productos y en la adquisición o fusión con nuevas empresas para el grupo, también les caracteriza una fuerte agresividad en la entrada a nuevos mercados, tanto domésticos como internacionales.
- Amplia variedad en los sistemas de gestión sin perder la solidez de mando: algunos chongsus están muy enfocados al grupo mientras que otros son más autocráticos. Hyundai y Samsung, por ejemplo, presentan una organización muy vertical mientras que otros son mucho más horizontales.
- Una gran conciencia del riesgo, pese a sus estrategias agresivas: los chaebols por lo general tendrán todas sus inversiones bien estudiadas debido a su aversión al riesgo. Esto ayuda a proteger la salud financiera de los conglomerados.

- Rapidez en la toma de decisiones: Los chongsus, por lo general, dirigen las acciones de los directores generales de las empresas filiales o subordinadas mediante reuniones y puestas en común periódicas. Es bastante común que los chongsus tengan los llamados “departamentos de estrategia” en las distintas filiales del grupo, estos son unos valiosos recursos humanos para el conjunto del conglomerado ya que se encargan exclusivamente de reportar la situación de la empresa u oficina al chongsu.
- Una visión a largo plazo: La unión de sangre entre los chaebols y sus directivos hace que estos se comporten de forma responsable y vean el desarrollo empresarial como un proyecto de por vida y que heredarán sus sucesores, esto los lleva a considerar las estrategias a largo plazo de forma mucho más efectiva que un director general tradicional que tiende a alcanzar objetivos a corto plazo y más inmediatos.
- El flujo de capital interno que los chaebols generan tanto en términos de creación de empleo como de cuota de mercado para sus empresas afiliadas, la asistencia conjunta, el know-how y los directivos se desplazan y fluyen por todo el grupo. Todas estas características hacen que los chaebols tengan una gran agilidad a la hora de entrar en países en vías de desarrollo en los que la oferta de personal cualificado es limitada y también el acceso a los recursos inmateriales.

### **5.1.1 El chaebol y el milagro económico coreano**

Corea del Sur desarrolló uno de los mayores crecimientos económicos de la historia en unas pocas décadas. Este país al finalizar la guerra era principalmente agrario y rural, pero apostó por una educación enfocada en el desarrollo industrial principalmente relacionado con aquellas firmas que invertían en estos sectores y también en la educación para los mismos, es decir, los chaebols.

Cuando finalizó la guerra de Corea y se firmó el armisticio que dividía la península en dos repúblicas independientes y bien diferenciadas en términos económicos, Corea del Sur presentaba unas cifras propias de un país asolado por la guerra, la falta de recursos y la completa desorganización social y administrativa de su pueblo.

Pese a ello, unas décadas después, nos encontramos con que Corea del Sur había llevado a cabo una serie de decisiones que la permitían comenzar a crear el imperio industrial y tecnológico que conocemos en la actualidad, capaz de competir de tú a tú con cualquier país tanto oriental

como occidental. La situación macroeconómica cambió de manera drástica y con ella, el porcentaje de analfabetismo, el número de parados y la renta per cápita.

Actualmente, se hace evidente al observar los datos económicos, que esa transformación alcanzó una etapa de madurez, situando a Corea de Sur en el decimotercer puesto en el ranking del producto interior bruto a nivel mundial, formando parte del G20 y el productor líder en sectores como el naviero, de telefonía, tabletas y dispositivos audiovisuales; también es de los más representativos en informática e industria automovilística. En términos exportadores se sitúa en la sexta posición por detrás de Francia.

En Seúl se encuentra Gangnam, uno de los lugares más lujosos y desarrollados del continente y también una de las élites financieras del mundo. Este barrio contiene las sedes centrales de los grandes chaebols surcoreanos, Hyundai, Kia, LG o Samsung tienen sus oficinas centrales aquí, cuando hace tan solo unos años este lugar estaba ocupado principalmente por familias granjeras.

Durante el conflicto que tuvo lugar en Corea se crearon dos corrientes ideológicas, Corea del Norte apoyada por China y la URSS de ideología comunista y Corea del Sur apoyada por Estados Unidos y algunos países europeos de ideología capitalista. Estas vertientes ideológicas se pusieron de manifiesto sobre todo a la hora de planificar económicamente los países, Corea del Sur eligió establecer una estructura económica neoliberal, aunque con una particular intervención del gobierno en pro del desarrollo y bajo el control estadounidense. (Nieves, 2019).

La primera década posterior a la guerra el Norte de la península lideró militar y económicamente el panorama coreano y el Sur presentaba un progreso casi nulo con gran parte de su fuerza productiva centrada todavía en el sector primario. Sin embargo, esto cambió con la llegada de Park Chung Hee al gobierno en la década de los setenta, Park junto a su gabinete de gobierno situaron la industrialización y el desarrollo humano en el centro de su política con objetivos concretos.

Durante sus diecisiete años de mandato (1962 hasta 1979, año en el que fue asesinado), se incentivó la creación de los chaebols, potenciando un espacio en el que las principales empresas tecnológicas del país disfrutaban de beneficios comunes y cooperaban para lograr economías de escala, generalmente sustentadas por un gran influjo de inversión norteamericana. Los chaebols se situaron en lugares que facilitaban el intercambio de informaciones sobre medios de

producción, captación de recursos humanos, inversión y permitían una fácil coordinación en materia de emprendimiento conjunto, innovación y labores de distribución y almacenaje.

Si bien la naturaleza de este gobierno era autoritaria y se tomaron medidas de restricción de algunos derechos fundamentales en los ámbitos sindical y laboral principalmente. El milagro asiático, en el que se encuentra el caso de Corea del Sur entre otras naciones como: Malasia y Taiwán, se asocia en gran medida a las políticas neoliberales implementadas por los gobiernos.

Otra de las causas que se atribuye al milagro económico coreano como motivo principal del mismo es la colaboración con los Estados Unidos ya que, más allá de la ayuda militar prestada durante la guerra, estos dos países desarrollaron unas relaciones diplomáticas en la época de Park que aún perduran en nuestros días. Estados Unidos fue el primer mercado de las exportaciones surcoreanas, así como el primer inversor y canal de financiación para Corea del Sur durante muchos años hasta que las relaciones de China y Corea del Sur se normalizaron acercando posturas mediante acuerdos comerciales convirtiéndose en su principal comprador con aproximadamente 142.000 millones de dólares al año. (BBC Mundo, 2019).

Así, las políticas potenciaron los chaebols colocándolos en un lugar de privilegio económico, comercial y fiscal provocando una concentración de capital que generó multitud de ventajas sociales y económicas capaces de impactar en la economía del país de forma mucho más rápida que lo que se habría podido producir en unas condiciones de plena libertad de mercado.

Una vez que los chaebols alcanzaron en rango de líderes en la vida económica surcoreana, estas eran la mejor herramienta del gobierno para dirigir las inversiones en los sectores estratégicos que harían de Corea del Sur la superpotencia que hoy conocemos.

Por todo ello, vemos que existen múltiples variables en el drástico cambio económico y social de Corea del Sur, más evidente aún si lo comparamos con su vecino del Norte en estos últimos años y, si bien los chaebols no son la única variable ni han tenido un desarrollo independiente al resto de agentes económicos, se presentan como la materialización del anhelo de cambio en la Corea del Sur de la posguerra por el desarrollo, la apuesta del gobierno para la entrada y competencia en un mercado capitalista, la vía de entrada de la tecnología y la industrialización en Corea, la herramienta para llevar a cabo políticas comerciales con China, Estados Unidos e incluso Corea del Norte y definitivamente un emblema nacional del siglo XX y XXI.

## 5.2 Defectos del sistema chaebol

El sistema chaebol ha marcado una gran diferencia en la realidad económica de Corea del Sur, para ello ha sido necesaria la colaboración de multitud de agentes económicos, políticos y sociales y en muchas ocasiones se han pasado por alto prácticas cercanas a lo que conocemos como favoritismo, nepotismo, corrupción y variadas actitudes nada propias de una economía capitalista de libre mercado al uso (Murillo & Sung, 2003). El sistema de acciones cruzadas propio de casi cualquier conglomerado empresarial, en el cual unas empresas tienen acciones de otras siendo parte del mismo grupo, es muy popular en el entorno chaebol. Este es un método de control que ejercen los chongsus sobre la totalidad del grupo: dificulta el control por parte de terceros y presenta algunos problemas asociados:

- La gran accesibilidad que tienen los chaebols a los préstamos bancarios estatales: Es una práctica muy extendida entre los chaebols realizar inversiones peligrosas e incluso sobre invertir. Esto lleva a los chaebols a presentar unos ratios de deuda mucho más elevados que las empresas externas a los grupos y, aun así, continúan invirtiendo gran cantidad de capital incluso en sectores que se encuentran en decadencia. Pese a esto, los chaebols y sus dirigentes suelen realizar un exhaustivo análisis de las condiciones y posibilidades de mercado a las que optan al realizar una inversión y ven a estas como un plan a largo plazo, a veces de por vida.
- Los chaebols, liderados por los chongsus, en ocasiones se ven forzados a extender su diversificación a sectores que no se corresponden con la lógica financiera. Esto tiene su justificación en que: se trata de disminuir el riesgo económico y político en cuanto al control del chaebol (realizando compras que puedan facilitar el traspaso de poder a los herederos, por ejemplo), mejorar la concepción que la sociedad tiene de un chaebol en particular o aumentar su influencia política. Aún no está claro qué impacto tiene esta diversificación en el rendimiento de los conglomerados coreanos, pero es evidente que estos están inmersos en un marco más amplio que el puramente económico.
- Los accionistas y proveedores sufren lo conocido como “tunneling” o negociación interna que se da entre las filiales del mismo grupo: esto es lo que se produce cuando las empresas pertenecientes a un chaebol dan prioridad a sus “hermanas” a la hora de realizar una compra, aunque una empresa externa les ofrezca mejores precios o servicios. Se da prioridad en este caso a la estabilidad del grupo por delante del aumento de la rentabilidad, creando una situación anómala en condiciones de libre mercado. Estas

prácticas perjudican principalmente a los accionistas, a los proveedores de otras empresas y a las correctas condiciones de la libre competencia.

- Los puestos de más responsabilidad del grupo no se suelen cubrir por méritos profesionales, sino por decisiones exclusivas de la familia dueña del chaebol. Esta es una de las características diferenciadoras de los chaebols como se ha dicho con anterioridad, pero no deja de ser un claro ejemplo de nepotismo y corrupción en la asignación de puestos de poder.

### **5.2.1. Papel de los chaebols en la crisis de 1997**

La crisis asiática fue una etapa de dificultades financieras que atacó Asia en julio de 1997 y provocó el temor de una catástrofe económica mundial a causa del contagio financiero. Es conocida también como la crisis del Fondo Monetario Internacional y comenzó el 2 de julio de 1997 con la devaluación del Baht tailandés. Esto generó un efecto cadena que provocó la devaluación de las divisas de numerosos países como Indonesia, Filipinas y Malasia, que a su vez repercutieron en las economías de Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur. Lo que parecía ser una crisis regional con el tiempo se convirtió en lo que hoy conocemos como la primera gran crisis de la globalización y aun hoy existen dudas sobre sus verdaderos impactos a largo plazo. En tan solo unas semanas desde su inicio 21 millones de indonesios y 1 millón de tailandeses cruzaron la línea de la pobreza.

Esta crisis comenzó por la decisión del gobierno tailandés de hacer fluctuar su moneda tratando de competir con el dólar lo que generó la adquisición por parte de Tailandia de una enorme deuda externa que provocaría la bancarrota del país incluso antes de que se colapsara su moneda. La gran mayoría de los países del sudeste asiático vieron cómo se desplomaron sus divisas y sus mercados bursátiles.

Tailandia, Indonesia y Corea del Sur fueron los principales afectados por la crisis, aunque otros como Hong Kong, Laos y Malasia también sufrieron la depresión económica. China, Singapur, Vietnam, India y Taiwán no estuvieron tan afectados, aunque inevitablemente sufrieron una falta de confianza y una reducción en su demanda exterior.

Pese a que la mayoría de gobiernos asiáticos tenían políticas fiscales razonables, el FMI decidió iniciar un programa que tenía por objetivo dar estabilidad a las economías de Indonesia, Tailandia

y Corea del Sur, con una inversión de 40.000 millones de dólares, ya que estos habían sido los grandes perjudicados de la crisis.

Los índices macroeconómicos de Corea del Sur mejoraron, aunque el sector financiero seguía lleno de préstamos sin rentabilidad, en gran medida debido a que los chaebols estaban financiando estrategias de expansión muy agresivas, para salir de la crisis los grandes conglomerados coreanos debían competir a nivel mundial. Estas estrategias en muchos casos fallaron en el largo plazo. Los chaebols, controlados casi en su totalidad por el gobierno absorbían más y más deuda mediante inversiones de capital. Al final, este exceso de deudas condujo a quiebras mayores.

En julio de 1997, Kia Motors (el tercer mayor fabricante de automóviles de Corea del Sur estaba solicitando préstamos de emergencia. En la víspera del deterioro del mercado asiático, Moody's (empresa especializada en la calificación de riesgo financiero internacional) redujo la fiabilidad de Corea del Sur en dos ocasiones, noviembre y diciembre de ese mismo año, pasando a ocupar un nivel B2 cuando hacía dos meses ostentaba la clasificación A1. Esta notoria disminución de rango fue decisiva para la caída de las acciones coreanas. El mercado bursátil coreano cayó un 4% el 7 de noviembre de 1997 para hundirse otro 7% al día siguiente. El día 24 del mismo mes las acciones cayeron otro 7,2% en parte por el miedo a que el FMI solicitara unas reformas duras para el país. (Brañas Espiñeira, 2002).

En el año 1998, Hyundai Motor Company asumiría el mando de Kia Motors (sigue así en la actualidad). Samsung, que en aquel momento tenía un valor de 5.000 millones de dólares tuvo que ser disuelto y debido a la crisis, Daewoo sería vendida a la Estadounidense General Motors que hoy en día es conocida como GM Corea.

Este comportamiento típico fue una de las razones para que sucediera la llamada "Crisis asiática" de 1997, en donde la administración se llevaba de maneras informales y con poca transparencia; la contabilidad, las inversiones, contrataciones, adquisiciones y en general todas las políticas corporativas se centralizaban en los dueños y en su familia, quienes probablemente tenían pocos conocimientos administrativos, financieros o de inversión, así como políticas laxas del gobierno, fueron los que propiciaron y precipitaron la crisis. Vale la pena mencionar que esta forma de organización de acuerdo con el pensamiento y valores confucianos, no se ha mantenido en su forma original. Esta ha venido adaptándose y cambiando según el contexto internacional, en donde las condiciones (marco legal, contratos) de negocios y de generación de confianza

(trazabilidad, confiabilidad) deben ir de la mano para asegurar la viabilidad de sus operaciones en el largo plazo (Lin & Ho, 1995).

A pesar de la ralentización económica sufrida por la crisis y el gran número de bancarrotas de las corporaciones, Corea del Sur ha conseguido triplicar la renta per cápita después de la crisis y está posicionada como uno de los líderes mundiales en términos de crecimiento económico aumentando su producto interior bruto desde 80 dólares a 21.000. Pese a las alentadoras cifras que maneja Corea del Sur en la actualidad, los chaebols y el gobierno fueron los grandes responsables y perjudicados de la crisis aumentando sus porcentajes de deuda a casi el doble que antes de la crisis.



## **6. Papel de los chaebols en la “Sunshine Policy”**

Al finalizar la guerra de Corea, en la que se enfrentaron Estados Unidos y la Unión Soviética, se produjo la división del territorio coreano entre la parte comunista denominada Corea del Norte y la parte capitalista conocida como Corea del Sur. Esa fragmentación territorial aún perdura en la actualidad y ha provocado múltiples enfrentamientos entre las dos Coreas (Bogotá Peña, 2016). Estos enfrentamientos han supuesto un problema, no solo para Corea del Sur, sino para toda la región siendo símbolo de constante inestabilidad y amenaza. Desde el comienzo del conflicto la política predominante llevada a cabo entre Corea del Sur y Estados Unidos fue la contención de la amenaza. Sin embargo, la llegada de Kim Dae-jung a la presidencia en 1998 marcó un cambio de rumbo en la toma de decisiones en la política internacional con Corea del Norte, presentando la llamada “Sunshine Policy”.

La “Sunshine Policy” fue una de las estrategias de política exterior del gobierno de Corea del Sur para el enfoque hacia el gobierno de Pyongyang. La característica principal de esta política de acercamiento es que buscó crear vínculos comerciales para unir a los dos países y, por lo tanto, tratar de reducir la tensión en la península.

El elemento principal de esta política fue la creación en Corea del Norte de un complejo industrial llamado Kaesong con ayuda y financiación de Corea del Sur, esta fue la primera muestra de cooperación del sector privado surcoreano con el gobierno norcoreano consiguiendo que “53.000 norcoreanos trabajaran en 123 empresas surcoreanas” (Reinoso, 2013). Las empresas que participaron en el proyecto desde ese momento estuvieron involucradas en la cooperación entre los dos países, supone el primer contacto de los chaebols con el territorio y mano de obra norcoreana.

La política de acercamiento hacia Corea del Norte a través del plan implementado por Kim Dae-jung se vio influenciada por multitud de intereses, desde personales hasta políticos y económicos, de los líderes de los chaebols. Chung Ju-Yung, originario de Corea del Norte y fundador de Hyundai, buscó el acercamiento de ambos países, dedicó gran parte de su vida a trabajar por la unificación de la península. Los principales agentes participantes en la “Sunshine Policy” fueron los partidos políticos, los medios de comunicación y el sector privado, en el que encontramos a los chaebols. Los miembros del gobierno que merecen una mención especial en este asunto son: Kim Dae-jung (presidente electo en el momento) y Lim Dong-Won (general retirado con gran experiencia en asuntos de política exterior).

El sector privado no participó en el diseño de la política de acercamiento, pero el rol de los chaebols fue de vital importancia ya que serían el puente para generar la relación económica y comercial con el régimen de Pyongyang (Bogotá Peña, 2016).

El sector privado coreano, del que los chaebols representan un gran porcentaje, siempre se ha mostrado receloso de realizar cualquier inversión o negocio en Corea del Norte pues, como es lógico, consideraban que para crear un negocio rentable en la zona norte de la península se necesitaría un enorme esfuerzo y las garantías de éxito eran muy inciertas.

“Preocupaciones de este sector sobre las interacciones económicas que iban a requerir cuantiosas inversiones iniciales además de un largo periodo antes de que estas inversiones se volvieran rentables” (Levin & Han, 2002). A pesar de estas condiciones, los chaebols en esta ocasión coincidieron con la visión del presidente Kim Dae-jung de entrar a Corea del Norte con ayuda humanitaria pese a las tensiones políticas y económicas de los países. Aun así, debido a los inherentes riesgos derivados de esta misión comercial los chaebols preferían apostar por inversiones a corto plazo y no excesivamente grandes para posteriormente ir prorrogando los acuerdos si marchaban correctamente. La Federación de industrias coreanas y la federación coreana de pequeñas empresas también aportaron una gran labor en esta política de acercamiento.

“Si bien han enviado equipos de inversiones para explorar las posibilidades para la cooperación intercoreana, la mayoría de los chaebols no han visto el cambio suficiente en el Norte para apoyar las inversiones a gran escala. Las experiencias de Hyundai con el complejo turístico en el monte Kumgang y otros proyectos de inversión han reforzado esta orientación general” (Levin & Han, 2002).

Por lo tanto, los chaebols eran el método más fácil para establecer nexos con Corea del norte (más allá de las labores llevadas a cabo por entes públicos y gobierno), pero estos necesitaban más garantías para iniciar cualquier proceso de inversión. Vemos así uno de los roles de los grandes conglomerados en la “Sunshine Policy”, serían la plataforma para la creación del vínculo, pero cambiarían las condiciones en que se realizan las inversiones y negocios con Corea del Norte.

Esta política propició que en 2002 Corea del Norte apoyara la inversión surcoreana, con la creación de múltiples zonas comerciales que facilitarían la atracción de capital. “La Región Especial Administrativa de Sinuiju (SAR), la zona turística Kumgang y el complejo industrial

Kaesong culminaron el esfuerzo de Corea del norte para atraer flujos de dinero a través de canales especiales” (Hale, 2005).

La “Sunshine policy” no sólo impulsó, sino que fue la entrada del comercio y cooperación económica entre los dos países. “El intercambio entre Norte-Sur no empezó sino hasta el inicio de la “Sunshine policy” bajo la administración de Kim Dae- jung en 1998 y continuó con su expansión durante la presidencia de Roh Moo-hyun” (Haggard & Noland, 2009)

A partir del acercamiento liderado por Kim Dae-jung, Corea del Norte siguió incrementando la colaboración internacional, estas conexiones (en menor medida) se siguen sustentando a día de hoy por ambos gobiernos coreanos y los grandes conglomerados. Los chaebols Samsung, Hyundai y LG fueron los iniciadores de estas políticas de exportación económica.

“Hyundai continúa siendo la compañía surcoreana más ambiciosa, inició planes para restablecer una vía ferroviaria intercoreana e iniciar una zona de comercio cerca de Haeu en la costa oeste de Corea que podría producir 20 billones de Dólares en exportaciones...Samsung negoció con el gobierno de Corea del Norte un intento para establecer su logo en la plaza central de Pyongyang y empezó a exportar electrónicos desde su complejo industrial de más de 1.65 millones de metros cuadrados en territorio del norte...LG ha manufacturado televisores en Corea del Norte desde 1996 y existen más de 700 surcoreanos hasta la fecha viviendo y trabajando en Corea del Norte, finalmente, el puerto de Nampo alberga a 180 compañías surcoreanas” (Kang D. , 2003).

Pese a todos los esfuerzos, la “Sunshine Policy” solamente derivó en dos productos económicos: El centro industrial Kaesong y el centro turístico Kumgang. “Estos proyectos son dos de las claves de la cooperación que se originan en 1998 a raíz de la negociación entre Corea del Norte y la firma privada surcoreana Hyundai” (Haggard & Nolan, 2008).

Estos proyectos lograron prosperar gracias a uno de los grandes líderes del universo Chaebol, el fundador de Hyundai (segundo Chaebol más importante de Corea, solo por detrás de Samsung), Chung Ju-yung. Este puso un especial énfasis en hacer exitosas las negociaciones con el líder de Corea del Norte.

“A finales de octubre de 1998, el fundador de Hyundai regresó a Pyongyang y se convirtió en la primera figura prominente de Corea del Sur en conocer al presidente Kim Jong-il,

reavivando las esperanzas de incrementar el contacto entre Seúl y Corea del Norte. Su visita dio paso al acuerdo para realizar ambos proyectos” (Brown, 1999).

Tras la puesta en marcha de estos dos proyectos, Corea del Norte comenzó a desarrollar un nuevo proyecto próximo al río Tuman. Este supondría una inversión de 300 millones de dólares y llamó la atención de multitud de países más allá de Corea del Sur, entre estos se encontraban China, Rusia, Estados Unidos, Japón y Mongolia. “Los conglomerados surcoreanos junto con empresas de China, Estados Unidos, Rusia, Japón y Mongolia se interesaron en ser parte del programa bajo la supervisión del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas (UNDP)” (Rhee, 1993). Esto provocó que Kim Dal Hyun (primer ministro norcoreano), buscara una cooperación económica en Corea del Sur, visitando las principales plantas industriales en una misión comercial.

### **6.1 Complejo industrial Kaesong**

Este complejo fue el símbolo principal de la cooperación económica entre Corea del Norte y los chaebols ya que conectó las grandes corporaciones surcoreanas con la mano de obra norcoreana. “El complejo Kaesong se mantiene como pieza central de la cooperación económica intercoreana justo al norte de la Zona Desmilitarizada” (McEachern, 2009, pág. 548). El complejo industrial fue el fruto de los esfuerzos de relación intercoreana hasta que se cerró en 2016. “124 empresas surcoreanas eran parte del complejo y empleaban a 54.700 norcoreanos, para el 2015 el complejo supuso 132.000 millones de won surcoreanos para Pyongyang (lo que equivale a 116.705 USD)” (Vidal Liy, 2016).

La decisión del cierre de la planta industrial fue tomada por la presidenta Park Geun-hye, motivada por las pruebas nucleares llevadas a cabo por Corea del Norte “La decisión fue motivada por una reciente prueba nuclear y el lanzamiento de un misil por parte de Pyongyang” (BBC MUNDO, 2016). Kim Jong-il (presidente de Corea del Norte) se comprometió a cooperar con la “Sunshine Policy” porque perseguía mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos, Kim Jong-il planteó “debemos hacer todo lo que podamos para incrementar la producción de productos para las necesidades básicas” (Beck, 2011). Este proyecto fue entregado a Hyundai para iniciar el comercio intercoreano. Kim Jong-il dijo “Le di Kaesong a Hyundai para que construyera un complejo industrial y uno turístico, esto como un regalo resultado de la declaración del 15 de junio del año 2000” (Kim S. S., 2001).

A medida que la economía norcoreana se vio más afectada y el nivel de vida del país disminuía, el interés del líder aumentaba. Poco a poco la política de acercamiento se convirtió en una necesidad para el norte. “A parte de la ayuda internacional, las iniciativas económicas asociadas con la “Sunshine policy”, tales como el complejo industrial Kaesong y el resort turístico de Hyundai en el Monte Kumgang, proveyó Pyongyang con un flujo de ingresos significativo desde la economía surcoreana” (Byman & Lind, 2010).

El complejo Kaesong no solo incrementó la presencia surcoreana en Corea del Norte, sino que atrajo la atención de otros países como Rusia. Tras la reunión que se produjo entre los ministros ruso y surcoreano se planteó la posibilidad de ampliar aún más la integración económica del norte en el área económica.



*Ilustración 7: “Complejo industrial Kaesong” (Eurowon - imagenes, 2013)*

“Cuando el primer ministro ruso Mikhail Fradkov conoció a su contraparte surcoreana Han Myung-sook en Seúl, propuso involucrar al norte en la integración económica regional. Fradkov mencionó áreas donde Rusia podría ayudar y tener ventajas para la negociación tales como los proyectos ferroviarios transiberiano y trans coreano, así como proyectos donde obtuvo su pico máximo la administración del sucesor de Kim Dae-jung, Roh Moo-hyun quien mantuvo la política de acercamiento. Ambas administraciones, tanto la de Kim Dae-jung como la de Roh Moo-hyun, entendieron la importancia económica y política del complejo industrial por lo que lo mantuvieron el blindaje de las tensiones políticas que se pudieran presentar entre las Coreas. A pesar de presiones para reaccionar a las pruebas nucleares y de misiles en 2006 reexaminando el complejo industrial Kaesong, la

administración de Roh Moo- hyun decidió aislar este experimento económico de la política” (Haggard & Noland, 2009).

## **6.2 Complejo turístico Kumgang**

La segunda gran iniciativa creada por la “Sunshine Policy” fue el centro turístico Kumgang, situado en el monte del mismo nombre. Este proyecto liderado por el grupo Hyundai buscó promover el desarrollo del turismo y a pesar de los problemas de financiación que sufrió en sus inicios, resultó ser uno de los más exitosos proyectos de la política exterior entre ambos países. “Se subraya la importancia del intercambio de personas y del apoyo a este proyecto turístico” (Levin & Han, 2002, pág. 78). Más allá de la “sunshine Policy” este proyecto fue el segundo mas importante tambien para Corea del Norte. Para Seúl este era un mecanismo de ayuda económica hacia el Norte mediante canales no gubernamentales y para Pyongyang una gran forma de atraer enormes sumas de dinero.

“Durante el primer año de operaciones (Noviembre 18, 1998 – Noviembre 18, 1999) 146.148 turistas incluyendo 61 extranjeros visitaron la panorámica montaña. La cantidad de dólares que el conglomerado Hyundai prometió pagar en un periodo de seis años (Octubre 1998 – Febrero 2005) sumaba 942 millones de dólares a cambio de los derechos exclusivos para desarrollar el complejo turístico hasta 2030” (Kim S. , 2000).

“Para el fin del periodo presidencial de Kim Dae-jung el complejo turístico seguía representando una de las principales herramientas para atraer dinero extranjero al país comunista, para el año 2002 más de 400.000 surcoreanos habían hecho el tour al monte Kumgang” (Koh, 2004). De la misma manera que el complejo industrial, el complejo turístico llamó la atención de los inversores internacionales. Sorprendentemente, los mayores interesados en las inversiones fueron los japoneses, esto dio un cambio de rumbo a sus relaciones con Pyongyang, ya que esta relación había sido completamente inexistente tras la alianza que se produjo entre Japón y Estados Unidos al finalizar la segunda guerra mundial.

“En pro de la normalización de las relaciones, residentes japoneses pro-Corea del Norte fueron autorizados a visitar a sus familiares en Corea del Sur por primera vez, mientras que asociaciones de residentes japoneses representando ambas coreas iniciaron el contacto, lo que eventualmente favoreció más las relaciones entre el norte y sur de la península que a las relaciones entre Japón y la República Democrática Popular de Corea” (Cha, 2001).

En 2008 la muerte de una turista surcoreana a manos de un soldado norcoreano en el complejo Kumgang provocó la mayor crisis que vivió el proyecto y también llevó a una fuerte crisis entre ambos países. El conglomerado Hyundai nada contento con estos hechos decidió retirar la inversión y suspender el proyecto en acuerdo con el gobierno del sur. “Tras la suspensión de la reunión de las familias separadas a causa de la trágica muerte de una turista surcoreana en Kumgang el 11 de julio del año 2008, Seúl procedió a suspender el proyecto turístico de Hyundai” (Moon, 2009).



*Ilustración 8: “Monumento conmemorativo al acuerdo por el complejo turístico Kumgang” (El Mundo, 2017)*

Más adelante, y sin la participación de Hyundai, el complejo se encontraría en la ruina. “El proyecto Kumgang no sólo falló por el desfase en el cálculo de turistas surcoreanos que participaron sino también debido a que Corea del Norte no abrió rutas terrestres al área turística lo que hubiera facilitado el viaje y aliviado los gastos operativos para Hyundai” (Levin & Han, 2002). El complejo turístico se convirtió en uno de los emblemas de “Sunshine Policy” ya que representaba la esencia de esta, es decir, la creación de cooperaciones comerciales como vía para solucionar los conflictos entre las dos partes de la península. “El proyecto Kumgang se transformó en el modelo de expansión económica e intercambio de personas entre el Norte y el Sur y siempre fue calificado por contribuir al aliviamiento de las tensiones en la región” (Yoon, 2000).

La “Sunshine Policy” fue creada con el objetivo de separar política y economía durante el acercamiento, tratando de crear únicamente vínculos económicos entre los países. A pesar de ello, la motivación que propició la participación de los líderes de los chaebols en dicha política no era únicamente económica.

“Muchas de las firmas que buscaban establecer relaciones económicas con su contraparte coreana no estaban guiadas únicamente por la promesa de ganancias económicas sino también por deseos culturales y nacionalistas para lograr la reducción de las tensiones, coexistencia pacífica y una eventual reunificación. Por ejemplo, no es un secreto que el origen del proyecto turístico Kumgang nació en el fervoroso deseo del fundador de Hyundai por volver a los orígenes de su infancia” (Tait, 2003).

El creador y líder del grupo Hyundai, Chung Ju-yung, nació y pasó gran parte de su vida en la zona norte de la península. Es más, se conoce que hasta seis generaciones de sus antepasados se dedicaron a la actividad ganadera en lo que hoy se conoce cómo Corea del Norte.

“Los ancestros de Chung provenían del área de Pukchong, una zona al norte de la península, y Chung se sentía muy orgulloso de su pasado en el norte. De Pukchong se trasladaron a Myongsu y eventualmente a Asan, una zona ubicada a 30 millas de la actual zona desmilitarizada entre Corea del Norte y Corea del Sur” (Steers, 1999).

A mayores, cabe destacar que existieron otros factores que ayudaron a la eficacia de la “Sunshine Policy”. Por ejemplo, la situación de necesidad en que se encontraba el régimen norcoreano que le obligó en parte a participar de cualquier cosa que supusiera un soplo de aire fresco a su economía. Por otro lado, la presencia de Estados Unidos en Corea del Sur pudo influir en las decisiones que se tomaron.

En un principio se consiguió crear una relación de dependencia en la cooperación entre los países y algunos ejemplos lo demuestran como la liberación de un ciudadano surcoreano con la ayuda e intermediación de Hyundai. Más tarde la llegada de inversiones externas como las aportadas por Rusia o China deterioraron la posición de control que ejercía.

El papel de los chaebols fue determinante para crear el vínculo e implementar satisfactoriamente la “Sunshine Policy” ya que, aun siendo empresas privadas, son prácticamente un emblema nacional para Corea del Sur. Por otro lado, pocas empresas dispondrían de los medios necesarios para llevar a cabo semejantes inversiones. Pese a todo ello, la “Sunshine Policy” no tuvo el efecto esperado en gran parte por el orgullo nacionalista de Corea del Norte.



## 7. Conclusión y comentarios

Después de haber analizado los chaebols desde sus orígenes, motivos de su creación, sus características y particularidades, modelos de gestión, sus relaciones con el gobierno y la estructura pública de Corea. Aunado a sus estilos de crecimiento basados en la diversificación y concentración empresarial, análisis de las principales chaebols de Corea del Sur, los aspectos sociopolíticos más influyentes en estas organizaciones como: el confucianismo, la importancia del capital humano, la reforma agraria llevada a cabo tras la ocupación y su impacto en la realidad social del país. Sin dejar de lado el conglomerado como modelo de crecimiento a nivel mundial, pasando por los casos de Estados Unidos, Europa y Asia, profundizando en Japón con su modelo zaibatsu-keiretsu, ya que estas guardan multitud de similitudes con el modelo de conglomerado coreano. Y, además, analizando las principales virtudes y defectos con ejemplos para cada uno como son “el chaebol y el milagro económico coreano” y “el papel de los chaebols en la crisis de 1997”, se ha podido observar que estos han tenido una gran influencia en la economía de Corea del Sur.

A través de este análisis podemos destacar que los chaebols son conglomerados de empresas que actúan en multitud de sectores de la economía no necesariamente relacionados entre sí. Son dominados por una familia fundadora que pasa su liderazgo de manera hereditaria de generación en generación, aunque su dirección no recaiga necesariamente en los miembros de la familia en la actualidad. Fueron creados después de la colonización japonesa con el objetivo de sacar a flote la economía coreana mediante concentraciones de capital. Además, han recibido influencias externas: la influencia japonesa durante la colonización y posteriormente la de los Estados Unidos son las dos más representativas.

Desde un inicio han precisado de inversión de capital externo a la propia organización, que ha sido entregada por diferentes entes, políticos o económicos, ya que los chaebols nunca han dominado el sector de la banca. El gobierno ha ejercido una fuerte influencia en favor de los chaebols posicionándolos en sectores claves, entregándoles información privilegiada, generando monopolios de mercado, dándoles ventajas fiscales e incluso colaborando conjuntamente con ellos asignándoles obras publicas relacionadas con los suministros y las infraestructuras.

Han generado múltiples controversias en los últimos años ya que se han destapado casos de corrupción debidos a su estrecha relación con el gobierno. Han ocupado una posición privilegiada siendo el estandarte de Corea del Sur en determinadas misiones comerciales como la que tuvo por objetivo el acercamiento con Corea del Norte. Han tenido unas estrategias de expansión muy agresivas que pasaban principalmente por la diversificación masiva de actividades atacando

especialmente aquellos sectores pilares de la economía del país, tratando de reducir así sus riesgos. Ocupan actualmente una posición de liderazgo de la economía coreana copando aproximadamente el 85% del PIB del país. Los dos conglomerados de mayor relevancia son Samsung y Hyundai.

Han dado un valor fundamental a los recursos humanos de sus empresas, considerándolos su mayor capital. Han sido la herramienta perfecta para el gobierno en múltiples ocasiones a la hora de implantar determinadas medidas económicas. Se han nutrido enormemente de las relaciones de comercio exterior, tanto para crecer, como para hacer prosperar al país en general. En un primer momento los productos que Corea del Sur ofrecía eran de baja calidad y coste, en la actualidad son productos de gran valor añadido como los servicios y la tecnología. Hasta llegar actualmente a alcanzar un fenómeno que se denomina Hallyu Wave (pudiendo traducirse como ola coreana), consistente en la exportación cultural coreana con sus ya populares programas de televisión o grupos de música en toda Asia, que comienzan a llegar a Europa y Estados Unidos.

Aun así, entre los límites de este trabajo se encuentran los aspectos a mejorar por los chaebols en el futuro, estos deberían centrarse en un lavado de imagen tanto de sus directivos como de sus prácticas ya que, si bien en su origen fueron necesarios según que comportamientos para hacer posible su rápido ascenso, hoy en día la opinión pública no perdona que en uno de los países más desarrollados del mundo ocurran casos de amiguismo y corrupción que actúan en claro detrimento del natural funcionamiento del mercado coreano y de su libre competencia.

Como dije al principio de esta investigación, este trabajo fue motivado en mi estancia en Corea del Sur tras observar de primera mano las formas en que se comporta la sociedad coreana, sus instituciones y sus empresas. A lo largo de este trabajo he ido descubriendo múltiples facetas ocultas del sistema Chaebol. He podido conectar las cosas que experimente día a día en Seúl con la teoría, la historia y la evolución económica que descansan detrás de estos increíbles y particulares conglomerados.

En mi caso particular, el Chaebol Hyundai tiene una gran presencia en la universidad en la que estudie, realizando increíbles inversiones para crear centros de investigación y modelando, incluso, algunas estructuras docentes. Ese fue mi primer contacto con el concepto chaebol como tal, ya que hasta ese momento desconocía que Hyundai fuera un conglomerado y la consideraba una simple empresa de coches. Otro de los ejemplos de la gran influencia que tiene Hyundai en Hanyang University, la que fue mi universidad, es la promoción de actividades directamente relacionadas con la empresa que tratan de acercar a los alumnos extranjeros a la historia y modos de trabajo de la compañía. Yo mismo participe en visitas a los centros de producción de

Kia Motors, Hyundai y a una sesión de conferencias sobre la innovación en Corea del Sur y en el mundo patrocinado por Hyundai para los alumnos de Hanyang University.

Gracias a este trabajo de investigación he podido observar aquellos hechos encuadrados en un contexto mas global y coherente, viendo estos comportamientos como posibles estrategias corporativas para intentar integrar y fomentar en los jóvenes una serie de valores corporativos. A mi vuelta de Corea, mi opinión sobre Hyundai y el resto de empresas coreanas había mejorado enormemente, viéndolas como una vía de futuro y una posible salida laboral muy apetecible.

Por otro lado, este trabajo me ha servido para afianzar mi opinión sobre la controversia en el desempeño que deben llevar a cabo los chaebols en el presente y en el futuro de Corea del Sur:

Si bien estas han sido muy criticadas por ser, según sus detractores, una fuente de desigualdad social y de corrupción. Desde mi punto de vista es mucho mayor el beneficio que estas empresas han llevado a Corea del Sur que lo que le han arrebatado.

El papel del gobierno en el crecimiento de estos grupos empresariales es, en mi opinión, la pieza clave de su surgimiento y gran desarrollo y expansión en los primeros años tras la guerra y se ha mostrado como una estrategia satisfactoria para el desarrollo de la economía general de Corea y, pese a su carácter corrupto y desigualitario ha tenido un impacto positivo en el desempeño general de la sociedad.

El carácter colectivista del pueblo coreano es la segunda variable a tener en cuenta, concibiendo las empresas e incluso la relación de estas con el gobierno como una gran familia con objetivos comunes.

La colonización japonesa, pese a sus terribles consecuencias a nivel social, es otra variable potenciadora de la introducción de un modelo industrial en Corea del Sur y un agente de cambio que impulso el surgimiento de la Corea del Sur que hoy conocemos.

El papel de los chaebols en la política de acercamiento con Corea del Norte fue un elemento clave de las negociaciones que aun hoy en día se están llevando a cabo para tratar de rebajar la tensión en la península de Corea.

Esto me lleva a decir que la influencia de los chaebols en la realidad política, económica y social de Corea es innegable desde su creación hasta el día de hoy y, muy probablemente en el futuro. Los chaebols tienen un rol protagonista en todos los aspectos de la vida de Corea, en su evolución económica y en su presencia internacional.

Los chaebols son sin duda específicos a la realidad coreana y la han influido, en mi opinión, de manera muy positiva. Esto se puede observar en algunos hechos como: la importancia del comercio exterior para Corea mediante los chaebols o las políticas exteriores de acercamiento con Corea del Norte, cambiando el modo en que estos países se relacionan en la actualidad. La forma en que estas empresas fueron la vía de entrada para la industrialización y llegada de la tecnología para este país y cambiando el panorama social por completo introduciendo una educación más enfocada a lo técnico, llevando a Corea del Sur a ser uno de los referentes educativos a nivel mundial siendo hoy un país consultor en múltiples procesos de naturaleza tecnológica e industrial.

Han actuado como la herramienta más útil para el gobierno a la hora de implantar medidas económicas y políticas: la expansión de sectores, la industrialización, o las inversiones en sectores clave para el desarrollo económico del país mediante los chaebols. Se puede observar que ambas partes salieron ganando de esta relación: el gobierno tenía el sector productivo a su disposición y, con los chaebols, crecía a pasos agigantados obteniendo ventajas competitivas.

Pese a que el sistema de chaebols necesitará reformas en un futuro próximo, adecuándose a un verdadero sistema capitalista de libre mercado, dejando de lado las relaciones corruptas y los favoritismos como denuncian sectores de la opinión pública en la actualidad, los chaebols han generado un impacto positivo en la situación general de Corea del Sur desde la finalización de la guerra hasta nuestros días.

## 8. Bibliografía

(s.f.).

- Arnaiz, C. (2004). *Confucianismo, Budismo y la conformación de valores en China y Corea*. Grupo de estudios del Este Asiático Instituto Gino Germani.
- Arqueohistoria critica. (2013). Soldados japoneses marchando en Corea. Recuperado el 27 de 04 de 2019, de [https://www.google.com/search?q=guerra+corea+japon&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwil79-Q8dvhAhWBy4UKHaRsC0QQ\\_AUIDigB&biw=1680&bih=939#imgsrc=EAwRY5R23tdKzM](https://www.google.com/search?q=guerra+corea+japon&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwil79-Q8dvhAhWBy4UKHaRsC0QQ_AUIDigB&biw=1680&bih=939#imgsrc=EAwRY5R23tdKzM):
- Asdem, A. (1997). South Korea enterprising groups and entrepreneurial government. (A. Chandler, Ed.) *Big Business*, 336-367. Recuperado el 20 de 4 de 2019, de <https://www.cambridge.org/core/books/big-business-and-the-wealth-of-nations/south-korea-enterprising-groups-and-entrepreneurial-government/98F623E62D7A1BCCFC30CA311BA304EA>
- Backman, M. (1999). The business of Asian values. *Asian Eclipse: Exposing the Dark Side of Business in Asia*, 9-22.
- BBC Mundo. (2016). ¿Qué es el Kaesong, el último foco de tensión entre las dos Coreas? *BBC Mundo*. Recuperado el 6 de 4 de 2019, de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160211\\_corea\\_norte\\_sur\\_complejo\\_kaesong\\_2016\\_men](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160211_corea_norte_sur_complejo_kaesong_2016_men)
- BBC Mundo. (20 de 4 de 2019). *BBC Mundo*. Obtenido de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/01/150116\\_economia\\_corea\\_del\\_sur\\_razones\\_de\\_sarrollo\\_if](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/01/150116_economia_corea_del_sur_razones_de_sarrollo_if)
- Beck, P. M. (2011). North Korea in 2010 Provocations and Succession. *Asian Survey*, 51:1, 33-40.
- Bogotá Peña, P. A. (2016). *Los chaebols surcoreanos en la política de acercamiento hacia Corea del Norte, caso Sunshine Policy*. Bogota: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/86436889.pdf>
- Brañas Espiñeira, J. M. (2002). *El crecimiento económico de Corea del Sur 1961-1887*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Brown, D. (1999). North Korea in 1998. A Year of Foreboding Developments. *Asian Survey*, 39:1, 125-132.
- Byman, D., & Lind, J. (2010). Pyongyang's Survival Strategy: Tools of Authoritarian Control in North Korea. *International Security*, 35:1, 44-74.
- Byung, H. (1975). *The Chaebol's Ethics and Economic Development*. Sing Dong A.
- Cha, V. (2001). Japan's engagement dilemmas with North Korea. *Asian Survey*, 41:4, 549-563.
- Chang, C. S. (1988). *Chaebol: The South Korean Conglomerate*. Business Horizons.

- Chang, S.-J. (2003). *Financial Crisis and Transformation of Korean Business Groups: The rise and fall of Chaebols*. New York: Cambridge University Press.
- Cho, L.-J., & Lee, C.-H. (1995). *The Government-Business Relationship in Korea: Cultural Dimensions*. Taipei: Tzong Shian Yu and Joseph S. Lee editorial.
- Correo del Sur - Imagenes. (2018). Obtenido de [https://www.google.com/search?q=base+militar+norteamericana+en+seul&tbm=isch&tbs=ring:CeQI8p8gAT5wljhCnZ-Z8fJRZ0NfFC2qaYKiHgWitjCvd9zxbDxTa7C-NuzNa33v\\_1eNQ5XNDNKcYt7Usa3jvly9WCoSCUKdn5nx8IFnEd3U6-4wvIP5KhIJQ18ULappgqIRhvlmyNPHPYqEgkeBaK2MK933BHPy3kiSqCX](https://www.google.com/search?q=base+militar+norteamericana+en+seul&tbm=isch&tbs=ring:CeQI8p8gAT5wljhCnZ-Z8fJRZ0NfFC2qaYKiHgWitjCvd9zxbDxTa7C-NuzNa33v_1eNQ5XNDNKcYt7Usa3jvly9WCoSCUKdn5nx8IFnEd3U6-4wvIP5KhIJQ18ULappgqIRhvlmyNPHPYqEgkeBaK2MK933BHPy3kiSqCX)
- Cummings, B. (1997). The origins and development of the northeast asian political economy: industrial sectors, products cycles and political consequences. *The political economy of the next asian industrialization*.
- El Mundo. (2017). Obtenido de <https://www.elmundo.es/album/internacional/2017/05/01/5904be60e5fdeabd4f8b4616.html>
- Eurowon - imagenes. (2013). Obtenido de <https://www.eurowon.com/2013/09/kaesong.html>
- Fields. (1989). *Trading Companies in South Korea and Taiwan: Two Policy Approaches*. Asian Survey.
- Gordon, A. (2013). *A modern History of Japan*. Oxford Press.
- Gordon, A. (2013). *A modern history of Japan: from Tokugawa times to present* . Oxford University Press.
- Governor-General of Korea Statistical Yearbook*. (1940). Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/Korea\\_under\\_Japanese\\_rule#/media/File:Public\\_primary\\_school\\_in\\_Korea\\_under\\_Japanese\\_rule-en.svg](https://en.wikipedia.org/wiki/Korea_under_Japanese_rule#/media/File:Public_primary_school_in_Korea_under_Japanese_rule-en.svg)
- Haggard, & Noland. (2009). Sanctioning North Korea: The Political Economy of Denuclearization and Proliferation. *Asian Survey*, 50:3, 539-568.
- Haggard, S., & Nolan, M. (2008). North Korea's Foreign Economic Relations. (P.A. Bogotá, Trans.). *International Relations of the Asia pacific*, 8:2, 219-246.
- Hale, C. (2005). Real Reform in North Korea? The Aftermath of the July 2002 Economic Measures. *Asian Survey*, 45:6, 823-842.
- Hill, J. S. (2007). Religion and the Shaping of East Asian Management Styles: A Conceptual Examination. *Journal of Asia-Pacific Business*, 8:2, 59-88.
- Hosftede, G., & Bond, M. (1988). The Confucius Connection: from Cultural Roots to Economic Growth. Organization and Dynamics. *Science Direct*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261688900095>
- Hyundai - Financial Information. (2019). Obtenido de <https://www.hyundaimotorgroup.com/About-Us/IR-Information.hub>

- Il, S., & Koh, Y. (2010). La economía coreana: seis décadas de crecimiento y desarrollo. *Instituto coreano de desarrollo*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1449/4/S1800642\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1449/4/S1800642_es.pdf)
- Janelli, L., & Yim, D. (1999). The mutual constitution of Confucianism and Capitalism in South Korea. En T. Brook, & H. Luong. *Culture and Economy*.
- Jones, L., & Sakong, I. (1980). *Government, Business and Entrepreneurship in Economic Development: The Korean Case*. Harvard University Press.
- Kang, D. (2003). International Relations Theory and the Second Korean War. *International Studies Quarterly*, 47:3, 301-324.
- Kang, M. (1991). *Concentration of Economic Power and the Korean Economy*. Seoul.
- Kang, M. H. (1997). *The Korean Chaebols: Then and Now*.
- Kee, T. S. (2008). Influences of Confucianism on Korean Corporate Culture. *Asian Profile*, 1-15.
- Khan, H. (1979). *World Economic Development*. Westview.
- Kim, E. M. (1988). From Dominance to Symbiosis: State and Chaebol in Korea. *Pacific Focus*, 3(2).
- Kim, L., & So-Mi, S. (1997). Science and Technology: Public Policy and Private Strategy. En D.-S. e. Cha, *The Korean Economy 1945-1995*. Korea Development Institute.
- Kim, S. (2000). North Korea in 1999: Bringing the Grand Chollima March Back in. *Asian Survey*, 40:1, 151-153.
- Kim, S. S. (2001). North Korea in 2000 Surviving through High Hopes of Summit Diplomacy. *Asian Survey*, 41:1, 12-29.
- Koh, D. (2004). Dynamics of Inter-Korean Conflict and North Korea's Recent Policy Changes: An InterSystemic. *Asian Survey*, 44:3, 422-441.
- Koo, S.-M. (1994). Korea's big business groups and International Competitiveness. En S. Y. Kwack, *The Korean Economy at Crossroad: Development Prospects Liberalization and South-North Economic Integration*. Westport Conn., Praeger.
- Kuk, M. (1988). The governmental Role in the Making of Chaebol in the industrial Development of South Korea. *Asian Perspective*.
- Lee, C. Y. (October de 2012). Korean culture and its influence in business practice in South Korea. . *The Journal of International Management*, págs. 187-190.
- Lee, H. C., & Chung, K. H. (1989). *Managerial Characteristics of Korean Firms*. New York: Praeger.
- Levin, N., & Han, Y. (2002). Sunshine in Korea: The South Korean debate over policies toward North Korea. *Rand Corporation*. Recuperado el 7 de 4 de 2019, de <https://www.rand.org/>
- Lin, T. B., & Ho, L. S. (1995). s there a Link among Confucianism, Institutions, and Economic Performance? *Confucianism and Economic Development*, 345-367.

- López Aymes, J. F., & Salas-Porras, A. (2012). Korean Companies in Mexico: Business Practices and National Identity. *Journal of Asia – Pacific Business*. *Journal of Asia – Pacific Business*, 13:4, 349-374.
- Maritime Intelligence - Lloyd's List. (s.f.). *Hyundai Heavy Industries - Images*. Obtenido de <https://lloydslist.maritimeintelligence.informa.com/LL1120686/Hyundai-Heavy-Industries-forecasts-20-sales-drop-in-2018>
- Márquez Marín, C. (Enero - Junio de 2016). Aproximacion a la influencia del confucianismo en la cultura corporativa coreana. Clave para entender el "Milagro Coreano"? *Mundio Asia Pacifico*, 5:8. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/3596/2880/>
- McEachern, P. (2009). North Korea's Policy Process: Assessing Institutional Policy Preferences. *Asian Survey*, 49:3, 528-552.
- Min, Y. S., & Soon, L. S. (1997). *Evolution of Industrial Organization and Policy Response In Korea 1945-1995*. Seoul: Korea Development Institute .
- Minkov, M., & Vesselin, B. (2013). Is there a distinct Asian management culture? *Asia Pacific Business Review*, 20:2, 209-215.
- Moon, C. (2009). South Korea in 2008: From Crisis to Crisis. *Asian Survey*, 49:1, 120-128.
- Murillo, D., & Sung, Y.-D. (2003). Understanding Korean Capitalism: Chaebols and their Corporate Governance. *ESADEgeo Center for Global Economics and Geopolitics*. Recuperado el 20 de 4 de 2019, de [http://www.esadegeo.com/download/PR\\_PositionPapers/43/ficPDF\\_ENG/201309%20Chaebols\\_Murillo\\_Sung\\_EN.pdf](http://www.esadegeo.com/download/PR_PositionPapers/43/ficPDF_ENG/201309%20Chaebols_Murillo_Sung_EN.pdf)
- Nieves, V. (20 de 4 de 2019). *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.es/economia/noticias/8817530/12/17/El-milagro-de-Corea-del-Sur-de-ser-mas-pobre-que-Ghana-a-superar-a-Espana.html>
- Pak, & Kim. (1996). Chaebols and Politics; The political Econoly of Chaebol's. Capital accumulation in South Korea: case of Samsung 1938-1987. *Asian Perspective*.
- Park, C. H. (1962). *Our Nation's Path: Ideology of Social Reconstruction*. Dong-a Publishing Company.
- PeakOil - Images. (2018). Obtenido de <https://peakoil.com/consumption/petrochina-to-impose-temporary-halt-on-us-Ing-purchases>
- Pinterest Images. (s.f.). Obtenido de [https://www.google.com/search?q=park+chung+hee&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEWjzuc6m8tvhAhUlzIUKHUcFB3EQ\\_AUIDigB&biw=1680&bih=939#imgrc=Jz6hvG15XTy3xM:](https://www.google.com/search?q=park+chung+hee&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEWjzuc6m8tvhAhUlzIUKHUcFB3EQ_AUIDigB&biw=1680&bih=939#imgrc=Jz6hvG15XTy3xM:)
- Reinoso, J. (2013). (03 de Abril de 2013). Corea del Norte impide el paso a la zona industrial que gestiona con el Sur. *El Pais*. Recuperado el 7 de 4 de 2019, de [https://elpais.com/internacional/2013/04/03/actualidad/1364969917\\_551089.html](https://elpais.com/internacional/2013/04/03/actualidad/1364969917_551089.html)
- Rhee, K. S. (1993). Korea's Unification: The Applicability of the Germann Experience. *Asian Survey*, 33:4, 360-375.



- Roger, J. (1993). Making Capitalism: The Social and Cultural Construction of a South Korean Conglomerate. *Stanford University Press*, 124-178. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/227962965\\_Making\\_Capitalism\\_The\\_Social\\_and\\_Cultural\\_Construction\\_of\\_a\\_South\\_Korean\\_Conglomerate](https://www.researchgate.net/publication/227962965_Making_Capitalism_The_Social_and_Cultural_Construction_of_a_South_Korean_Conglomerate)
- SaKong, I. (2018). *La economía coreana, seis décadas de crecimiento y desarrollo*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1449/4/S1800642\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1449/4/S1800642_es.pdf)
- Samsung - datos y cifras. (2019). Obtenido de <https://www.samsung.com/es/aboutsamsung/sustainability/facts-and-figures/economy/>
- Santander. (2019). *Santander Trade Portal*. Obtenido de COREA DEL SUR: POLÍTICA Y ECONOMÍA: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/corea-del-sur/politica-y-economia>
- Seong, M. Y. (1995). Korean Business Conglomerates: Misconceptions, Realities and Policies. *Korea Economic Institute of America*, 16.
- Shim, J. H., & Sherry, A. (1995). Absolute Power. *Far Eastern Economic Review*.
- Shutterstock Images. (s.f.). Obtenido de <https://www.shutterstock.com/download/success?u=http%3A%2F%2Fdownload.shutterstock.com%2Fgatekeeper%2FW3siZSI6MTU1NTY5ODE2NiwiYyl6lI9waG90b19zZXNzaW9uX2kliwiZGMiOiJpZGxfNTkyNTkyMDAwliwiayl6InBob3RvLzU5MjU5MjAwMjAwMC9tZWVpdW0uanBnliwibSI6MSwiZCI6InNodXR0ZXJzd>
- Steers, R. (1999). *Made in Korea*. New York: Routledge.
- Steers, R., Shin, Y. K., & Ungson, G. (1989). *The Chaebol*. Harper Publishing.
- Tait, R. (2003). Playing By the Rules in Korea: Lessons Learned in the North-South Economic Engagement. *Asian Survey*, 43:2, 305-328.
- The Investor. (2016). *Samsung's owner family cherishes memory of founder*. Obtenido de <http://m.theinvestor.co.kr/view.php?ud=20161118000668>
- The Korea Herald . (s.f.). *Chung Ju-yung - Images*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=ju+yung+chung&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUK EwjFhPOG-dvhAhVPXhoKHabVAlIQ\\_AUIDigB&biw=1680&bih=939#imgcr=r2QXsXbu9OI72M](https://www.google.com/search?q=ju+yung+chung&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjFhPOG-dvhAhVPXhoKHabVAlIQ_AUIDigB&biw=1680&bih=939#imgcr=r2QXsXbu9OI72M):
- Ungson, G., Steers, R., & Park, S.-H. (1997). *Korean Enterprise. The quest for globalization*. Boston: Harvard Business School.
- Vidal Liy, M. (2016). Vidal Liy, M. Seúl suspende la cooperación industrial con Corea del Norte. *El País*. Recuperado el 7 de 4 de 2019, de [https://elpais.com/internacional/2016/02/10/actualidad/1455115150\\_889629.html](https://elpais.com/internacional/2016/02/10/actualidad/1455115150_889629.html)
- Yoon, Y. (2000). South Korea in 1999: Overcoming Cold War Legacies. *Asian Survey*, 40:1, 164-171.
- 머니투데이. (2008). Obtenido de <http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2008081410153656296&type=1>

이승만건국대통령기념사업회. (2016). Obtenido de <http://www.syngmanrhee.or.kr/sub/main.php>

## 9. Ilustraciones y Tablas

Ilustración 1: “Soldados japoneses marchando en Corea” (Arqueohistoria critica, 2013) .....	8
Ilustración 3: “Base militar norteamericana en Dongducheon” (Correo del Sur - Imagenes, 2018) .....	11
Ilustración 4: “Almacenes de Cheil sugar y Cheil Wool textile en la ciudad de Daegu” (머니투데이, 2008) .....	13
Ilustración 5: “Sede de Samsung en el distrito de Gangnam, Seúl” (Shutterstock Images, n.d.)	14
Ilustración 2: “Retrato del presidente Park” (Pinterest Images, n.d.) .....	27
Ilustración 7: “Estación de servicio Petrochina” (PeakOil - Images, 2018) .....	44
Ilustración 8: “Retrato de Ju Yung Chung, fundador de Hyundai” (The Korea Herald , n.d.).....	45
Ilustración 9: “Plataforma de montaje de Hyundai Heavy Industries” (Maritime Intelligence - Lloyd's List, n.d.).....	46
Ilustración 10: “Retrato de Byung Chul Lee, fundador de Samsung” (The Investor, 2016).....	48
Ilustración 11: “Retrato del presidente Syngman Rhee” (이승만건국대통령기념사업회, 2016)	49
Ilustración 12: “Complejo industrial Kaesong” (Eurowon - imagenes, 2013) .....	69
Ilustración 13: “Monumento conmemorativo al acuerdo por el complejo turístico Kumgang” (El Mundo, 2017) .....	71
Tabla 1: Tasa de escolarización en colegios públicos durante la colonización japonesa (Governor-General of Korea Statistical Yearbook, 1940).....	9
Tabla 2: Comparación escuelas vs estudiantes en las escuelas públicas durante la colonización japonesa (Governor-General of Korea Statistical Yearbook, 1940) .....	10
Tabla 3: Evolución del PIB entre los años 1960 y 2015 (OCDE, 2019) .....	21
Tabla 4: Tasa de crecimiento de la población entre los años 1955 y 2010 (OCDE, 2019).....	23
Tabla 5: Indicadores de crecimiento (Santander, 2019) .....	24
Tabla 6: Repartición de la actividad económica por sector (Santander, 2019).....	25
Tabla 7: Tasa de brecha salarial de diversos países en el año 2018 (OCDE, 2019) .....	26
Tabla 8: La formación de capital del monopolio industrial (1963-1985) I (Brañas Espiñeira, 2002) .....	39
Tabla 9: La formación de capital del monopolio industrial (1963-1985) II (Brañas Espiñeira, 2002) .....	39
Tabla 10: Ventas vs Ganancia neta (Hyundai - Financial Information, 2019).....	47

Tabla 11: Número de Bases de producción y oficinas en el mundo vs Número de empleados (Hyundai - Financial Information, 2019) .....	47
Tabla 12: "Grafico de las divisiones de Samsung en 1997" (Murillo & Sung, 2003) .....	50
Tabla 13: Relación del valor económico distribuido I (Samsung - datos y cifras, 2019) .....	51
Tabla 14: Relación del valor económico distribuido II (Samsung - datos y cifras, 2019) .....	52