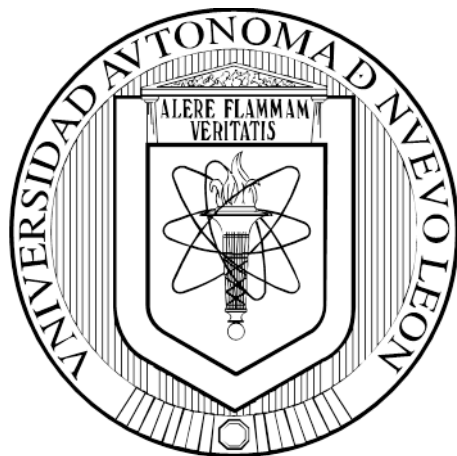


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE ECONOMÍA**



**TESIS**

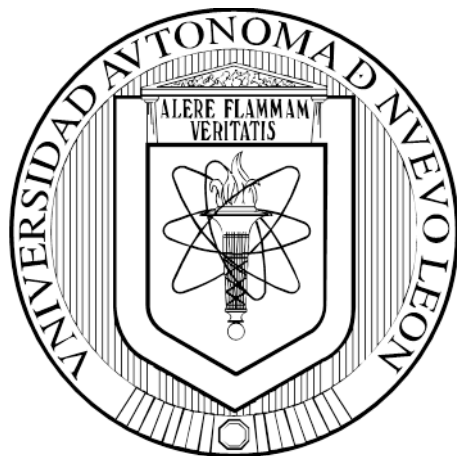
**“LOS CHAEBOL: DEL MOLINO A LA INTELIGENCIA  
ARTIFICIAL, Y SU ROL DETERMINANTE EN LA ECONOMÍA  
COREANA AYER Y HOY”**

**POR  
RENÉ ALEJANDRO SALINAS ESPINOSA**

**QUE PRESENTA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ECONOMÍA CON  
ORIENTACIÓN EN ECONOMÍA INDUSTRIAL**

**AGOSTO 2023**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE ECONOMÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**Tesis**

**“Los Chaebol: Del Molino A La Inteligencia Artificial, Y Su Rol  
Determinante En La Economía Coreana Ayer Y Hoy”**

**Por  
René Alejandro Salinas Espinosa**

**Que Presenta Como Requisito Parcial Para  
Obtener El Grado De Maestría En Economía Con  
Orientación En Economía Industrial**

**Agosto, 2023**

**“Los Chaebol: Del Molino a la Inteligencia Artificial, y su Rol Determinante en la Economía Coreana Ayer y Hoy”**

*René Alejandro Salinas Espinosa*

**Comité de Tesis:**

**Asesor**

---

**DR. MARIO ÍTALO CERUTTI PIGNAT**

**Lector**

---

**MAESTRO PONCIANO MURILLO DE LA TORRE**

**Lector**

---

**DR. CESÁREO GÁMEZ GARZA**

**DR. ERNESTO AGUAYO TELLEZ**  
**Director de la División de Estudios de Posgrado**  
**De la Facultad de Economía, UANL**  
**Agosto 2023**

## Índice

Capítulo 1: Introducción.....	1
Capítulo 2: Definición actual y Chaebol hoy.....	3
Capítulo 3: Los Chaebol como “grupos empresariales o grupos económicos”.....	6
Capítulo 4: Historia.....	19
Capítulo 5: Influencia japonesa.....	30
Capítulo 6: Capítulo 6: Historia breve de los cinco Chaebol más grandes.....	37
Capítulo 7: Características y funcionamiento de los Chaebol.....	50
Capítulo 8: Desafíos y oportunidades en últimos años.....	72
Capítulo 9: Resumen breve de las exportaciones coreanas.....	80
Capítulo 10: Conclusiones y discusión.....	89
Referencias.....	92

## **Capítulo 1: Introducción**

Los grandes grupos empresariales de Corea del Sur, conocidos como los “Chaebol”, son una forma única de organización industrial, pero típicamente califican en lo que los historiadores de la empresa llaman “grupos empresariales” o “grupos económicos”, que son grandes compañías de negocios con control típicamente centralizado y con negocios diversificados, vertical u horizontalmente.

Los Chaebol coreanos nacieron de un grupo selecto de emprendedores -algunos de los que pudieron adquirir activos industriales de la era colonial japonesa- en sinergia con el gobierno coreano con el propósito de promover exportaciones y fomentar el crecimiento económico del país. Los Chaebol comenzaron a crecer rápidamente con el milagro económico de los años sesenta, que también coincidió con el restablecimiento de lazos sociales y diplomáticos con Japón, lo que ayudó a desarrollar la industria coreana en lo técnico y lo financiero. Es por ello por lo que el modelo coreano orientado a las exportaciones y algunas de las áreas industriales en los que los Chaebol se especializaron son parecidas a aquellas en Japón.

Los Chaebol tuvieron su auge en la industrialización de “aprendizaje” de Corea, que imitó tecnología existente y utilizó su competitividad en salarios para poder exportar.

En la década de los 80, los Chaebol adquirieron mayor poder gracias a la liberalización de la economía, que se dio como respuesta del gobierno a este creciente poder, pero también por presiones del capital extranjero. La liberalización, que se acentuó en los años 90, terminó por dar mayor poder a los Chaebol y a crear nuevos incentivos perversos que terminaron impactando en su desempeño.

Esto derivó en la crisis de 1997, en la cual algunos de los Chaebol más prominentes cayeron en bancarrota y terminaron desapareciendo como tal. La crisis derivó en mayor regulación por parte del gobierno coreano a estos grandes grupos empresariales. En un principio se pidió evitar la diversificación horizontal, que ya caracterizaba a estos grupos. Sin embargo, la rápida recuperación de la economía coreana evitó que esto se diera. Asimismo, los Chaebol probaron ser resilientes a muchas de las nuevas regulaciones.

Hoy, los Chaebol coreanos conservan un rol fundamental en la economía coreana. Hasta julio del 2022, el total de ventas de los diez Chaebol más grandes representaba el 55% del producto interno bruto total de Corea.

Con el desarrollo de nuevas tecnologías, han surgido nuevos grupos empresariales en Corea que ya son considerados Chaebol de acuerdo con la definición oficial de la Comisión de Comercio Justo de Corea del Sur. Éstos, además de los Chaebol tradicionales, que siguen siendo los más poderosos y que se han mantenido como tal por décadas, tienen un nuevo papel en sinergia con el gobierno coreano: el desarrollo de *start-ups*. Sigue siendo tal su relevancia, que en épocas de la pandemia del Covid-19, un gran crecimiento en las exportaciones ayudó a mitigar los efectos económicos nocivos de ésta. Con gran semejanza a lo sucedido al inicio de la década de los 60, en 2022 se emitieron nuevos indultos presidenciales para que los líderes de algunos de los principales Chaebol ayudaran a sobrellevar la gran inflación prevaleciente en Corea. Es por ello por lo que se argumenta que los Chaebol seguirán teniendo un papel fundamental en la economía coreana en los años venideros.

## Capítulo 2: Definición Actual y Chaebol Hoy

### A) ¿Qué son los Chaebol?

Son grandes grupos de negocios en Corea del Sur, típicamente horizontalmente diversificados y controlados por una o un pequeño grupo de familias.

En tiempos actuales, la definición de “grandes grupos empresariales” de la Comisión de Comercio Justo de Corea del Sur (South Korean Fair Trade Commission o FTC por sus siglas en inglés) es típicamente equiparada con los “Chaebol”.

La misma definición por la FTC identifica a estos “grandes grupos empresariales” en una lista anual, sujetos a regulación especial. Los grupos que entran a esta categoría son aquellos cuyos activos valen más de 5 millones de millones de wones coreanos, que, con el tipo de cambio promedio entre enero y julio del 2022, equivalen a \$4.02 mil millones de dólares. Aquellos grupos con activos mayores a los 10 millones de wones coreanos tienen requerimientos regulatorios adicionales.

En su lista anual, la FTC también divulga un término conocido como “misma persona”, que se refiere a la persona que efectivamente controla el grupo empresarial. Adicionalmente, la misma organización divulga los activos de “las familias y parientes” de la persona que controla el grupo. Asimismo, la FTC también publica el número de subsidiarias o empresas afiliadas a cada grupo.

En la lista anual publicada en el 2022, los cinco principales Chaebol eran: *Samsung*, con activos totales de 484 billones de wones, *SK*, con activos totales de 292 billones de wones, *Hyundai Motor*, con activos totales de 256 billones de wones, *LG*, con activos totales de 168 billones de wones y *Lotte*, con activos totales de 122 billones de wones.

Cuadro 1. Activos Totales de Principales Chaebol en 2021 y 2022

Nombre del Grupo	Activos Totales (miles de millones de dólares)	
	2022	2021
<i>Samsung</i>	\$ 389.13	\$ 367.73
<i>SK</i>	\$ 234.78	\$ 192.61
<i>Hyundai Motor</i>	\$ 207.34	\$ 197.88
<i>LG</i>	\$ 134.69	\$ 121.68
<i>Lotte</i>	\$ 97.77	\$ 94.71
POSCO	\$ 77.48	\$ 65.97
Hanwha	\$ 64.64	\$ 58.62
GS	\$ 61.76	\$ 54.42
<i>Hyundai Heavy Machinery</i>	\$ 60.55	\$ 51.31
NH	\$ 53.85	\$ 51.10

Fuente: South Korea Fair Trade Commission (FTC)

#### B) Rol en la economía coreana

Hasta el 2022, las ventas de los 5 Chaebol más grandes representaban el 43% del producto interno bruto de Corea del Sur (PIB), las ventas de los 10 Chaebol más grandes el 55%, y las ventas de los 76 Chaebol el 79%.



Cuadro 2: Ventas de Chaebol como proporción del PIB surcoreano

Grupo	Porcentaje del PIB 2021
Top 5	43%
Top 10	55%
Los 76 Chaebol	79%

Fuente: South Korea Fair-Trade Commission

### Capítulo 3: Los Chaebol como “grupos empresariales o grupos económicos”

#### A) Definiciones y características generales de los grupos económicos

De acuerdo con un consenso de la mayoría de los autores, “los grupos económicos” son una forma organizacional de firmas independientes legalmente con lazos a veces formales (propiedad de acciones) o no formales (lazos familiares), la mayor parte de las veces diversificados en varias actividades económicas, grandes, y vertical u horizontalmente integradas.

Una explicación consensuada sobre su surgimiento sería que los "grupos económicos" son un sustituto parcial o complemento de los mercados en las economías menos desarrolladas que tienen instituciones típicamente débiles. Los "grupos económicos" tienen y desarrollan capacidades únicas. Los "grupos económicos" son una forma única de organización industrial y no son ni "parangones" ni "parásitos" de una economía (Khanna & Yafeh, 2007).

Una explicación consensuada sobre su ubicación sería que los "grupos económicos" son típicos de las economías menos desarrolladas, pero hay amplios casos documentados de su presencia en las economías más desarrolladas.

Otras líneas de investigación mencionan que los "grupos económicos" también se formaron con la intervención del gobierno, que buscaba una rápida industrialización. Esto explica por qué se encuentran principalmente en economías en desarrollo.

Algunos historiadores de negocios también señalan que los "grupos económicos" se formaron en culturas muy patriarcales, como Corea, lo que puede explicar las estructuras de control concentradas. Amsden (1989) argumenta que hubo un rol cultural para que la intervención gubernamental que impulsó el desarrollo económico en Corea a través de los Chaebol fuera

disciplinada. Algunos de estos factores incluyen “meritocracia..., militarismo, escasez de materia prima y movimientos estudiantiles” (p. vi)

La visión basada en recursos postula que las empresas en las economías en desarrollo forman "grupos económicos" si pueden combinar recursos nacionales y extranjeros -en las condiciones políticas y económicas actuales- para diversificarse. (Guillén, 2000). Algunos de los recursos mencionados por el autor incluyen insumos, conocimiento relacionado con el proceso y acceso a mercados, incluidos los canales de distribución. La formación de "grupos económicos" proporciona habilidades ventajosas como estudios de viabilidad, experiencia técnica, conocimientos legales y financieros, entre otros. Sin embargo, el entorno económico debe proporcionar "límites a la competencia" de alguna manera para que las capacidades específicas antes mencionadas de los "grupos económicos" sean únicas. Podría ser a través del "acceso preferencial a los recursos", entre otros.

Actualmente, los "grupos económicos" se pueden dividir en "grupos económicos basados en la propiedad" y "grupos económicos basados en el control". Los primeros suelen convertirse en los segundos, ya que el abastecimiento de capital de un solo titular o un pequeño número de titulares se vuelve más difícil. Sin embargo, en el segundo grupo, un pequeño grupo de tenedores todavía tiene la mayor participación de control en las empresas (que son legalmente independientes, pero operacionalmente interdependientes), a través de participaciones de "acciones cruzadas".

Almeida y Wolfenzon (2006), además de Khanna & Yafeh (2007), identifican la organización propietaria del segundo grupo (basados en control) como “piramidal”.

Almeida y Wolfenzon detallan que en las organizaciones que identifican como “family business groups” o grupos económicos familiares (que corresponden a los grupos que se estudian en el presente trabajo), la familia preponderante suele organizar la estructura de propiedad como una estructura “piramidal”. (p. 2637). Esto implica que la familia posee una subsidiaria que, a su vez, es propietaria de otra empresa, la cual es dueña de otra empresa adicional, y así sucesivamente. Estos autores mencionan que la teoría (informal) predominante sobre la formación de pirámides es que la familia del grupo busca obtener el control de las subsidiarias que adquiere sin tener la mayoría de las acciones de éstas directamente, sino a través de otra subsidiaria que a su vez es parte de otra, etcétera. Esto permite separar los flujos de efectivo de los derechos de voto, permitiendo control sin estar expuestos en el efectivo. Sin embargo, indican los autores, este patrón “no es universal” (Almeida et al., 2011, p. 451). Por ende, los autores presentan un modelo que vale la pena explicar aquí, dado que rescata varios aspectos de la teoría sobre los grupos económicos.

El modelo es el que se presenta en Almeida et al. (2011) pero que se explica desde su trabajo anterior: Para comprar una nueva compañía, la familia controladora decidirá si elige una estructura piramidal – a través del patrimonio de una subsidiaria ya existente- o si adquiere directamente la nueva compañía con capital de la propia familia. La teoría de los autores predice que, si la compañía a ser adquirida tiene flujos o activos con baja capacidad de garantía, la familia que la adquirirá determinará que es mejor una estructura piramidal. Esto es porque el patrimonio del grupo se vuelve más valioso como método de financiamiento. Además, la teoría indica que si la compañía que se adquirirá tiene un valor presente neto bajo, también se elegirá una estructura piramidal para esta, dado que, de esta forma, este bajo valor también será compartido con los accionistas minoritarios de la subsidiaria que aportará el capital. Dado esto,

la teoría predice que, si el valor presente neto es alto, la familia preferirá controlar a la nueva compañía directamente. Por último, la teoría de los autores dice que el valor de la subsidiaria existente que se utiliza para adquirir nuevas compañías deberá cotizar con descuento. Los autores argumentan que la entrada de proyectos de bajo valor y por ende bajo rendimiento implican una reducción en el precio de la compañía que está adquiriendo dichos proyectos. El hecho de que los Chaebol tengan que reportar su estructura de propiedad a la FTC desde después de la crisis del 97 y que esto se de año con año facilita que se pueda poner a prueba esta teoría con los datos de los grupos coreanos, que fue lo que realizaron los autores en Almeida et al. (2011). Los resultados de la prueba se presentan en siguiente apartado que ya concierne particularmente a los Chaebol.

#### B) Los Chaebol como “grupos económicos”

Los *Chaebol* suelen incluirse entre los "grupos económicos" en la literatura (Guillén, 2000) (Khanna et al., 2000) (Langlois, 2009) (Chang, 2003) (Valdaliso, 2002), entre muchos otros de los autores aquí citados.

Los Chaebol comenzaron como "grupos económicos basados en propiedad", tales como los grupos económicos japoneses modernos (Chung, 2004), pero se han convertido en "grupos económicos basados en el control". El mismo autor menciona que el segundo tipo ha creado problemas de agencia.

Almeida, junto con otro grupo de autores, retoma el análisis de la estructura de propiedad en los grupos económicos y lo centra en los Chaebol en su trabajo del 2011. Aquí, el autor ya quita la palabra “familiar” y llama a los grupos económicos solamente como “business groups”. También, el autor indica que en los Chaebol se pueden encontrar tanto grupos de participaciones cruzadas y estructuras piramidales.

En este trabajo (Almeida et al., 2011) los autores particularmente buscan probar, con evidencia de los grupos coreanos, la teoría que postularon en un trabajo anterior (2006) sobre la estructura de propiedad piramidal y que ya se explicó en el apartado anterior. Esto fue lo que encontraron: Mientras que la familia tiene el 13% de los flujos de efectivo de la firma mediana, tiene mucho más poder de voto de acuerdo con las mediciones de los autores (68% en una medida y 30% en otra). Los autores también encontraron que sí existe un grado “substantial” de estructuras de pirámide en los Chaebol. La estructura “piramidal” (en aquellos Chaebol que sí la tienen) no suele ser “profunda”, es decir que sólo un pequeño número de firmas se emplean como enlace para adquirir otras. Los autores también encontraron que las subsidiarias a ser adquiridas en forma piramidal tienden a ser menos rentables, lo que era consistente con su modelo. Los hallazgos de los autores también validan la hipótesis de “selección” de su modelo (es decir, las familias eligen una estructura piramidal para aquellas compañías con poca garantía) y parecen no validar la hipótesis alternativa del “tunneling”, que sugiere que las familias adquieren subsidiarias a través de este esquema con el fin de beneficiarse o beneficiar a otra subsidiaria a costa de los accionistas sin control, lo que sería evidente si la rentabilidad de la subsidiaria adquirida comenzara a disminuir después de ser agregada al esquema piramidal. Los autores también encuentran que las firmas de bajo valor presente neto tienden a ser colocadas en la estructura piramidal. Finalmente, los autores encuentran que las firmas que se utilizan como enlace (firmas centrales) para adquirir a otras sí cotizan con descuento. Hay que recordar que estos hallazgos corresponden a datos de firmas dentro de los Chaebol, únicamente. Es de notar que estos hallazgos, como bien mencionan los autores, arrojan luz sobre cómo se empiezan a formar estos grupos.

Los grupos económicos en general y en Corea y Japón en particular, difieren de los conglomerados occidentales en "su forma organizativa y propósito" (Chung, 2004). Ambos tipos de organizaciones pueden tener varias unidades de negocio, pero los conglomerados tienen una gestión profesional y varios accionistas, mientras que los "grupos económicos" -en ambas formas- son propiedad de y están controlados por una sola familia o un pequeño grupo de familias. Guillén (2000), menciona que los "grupos económicos" no surgieron buscando la diversificación financiera (como los conglomerados), sino por la capacidad de establecer nuevos negocios.

Amsden (1989) ejemplifica otras diferencias entre los Chaebol y los corporativos tradicionales en países desarrollados tales como *General Motors* y *General Electric* antes de la segunda guerra mundial. La autora indica que estas compañías occidentales efectivamente estaban diversificadas, pero en productos relativamente relacionados, mientras que los Chaebol tenían (tienen) divisiones en productos que no tienen gran relación. Ejemplifica: *Lucky-Goldstar* (hoy *LG*), que tenía divisiones en electrónicos de consumo y en otro ramo mucho más diverso como los petroquímicos, o *Hyundai*, que tenía divisiones en finanzas y otra en maquinaria pesada. Además, otra cosa que contrasta entre los Chaebol y los corporativos occidentales es el peso de los primeros en la economía coreana, a pesar del mayor tamaño de estos últimos.

La misma autora menciona que al buen desempeño económico de los *Chaebol* se le contrasta con sus efectos sociales negativos, tales como concentración de riqueza. Sin embargo, la autora indica que, así como la producción industrial total creció en Corea en las décadas de los 60 y 70, también creció la productividad, conllevando alzas en el empleo y la erradicación de pobreza extrema. La misma Amsden (1989) argumenta que, aunque la economía coreana sí tenía un alto grado de concentración, los Chaebol tienden a competir entre ellos, tanto en sus exportaciones

como en el mercado doméstico. Aunque la competencia en precios no era posible, sí lo era para la obtención de licencias del gobierno coreano y extranjeras. Además, competían por los mejores recursos humanos.

Chang (2003) hace una distinción particular de los Chaebol frente a otro tipo de grupos empresariales, tales como los “grupos económicos” de América Latina. Los grupos coreanos están en otro nivel cuando se trata del intercambio de recursos no tangibles entre subsidiarias. Dice Chang que, aunque los “grupos” pueden aprender rápidamente y a menor costo cómo ingresar a otro segmento de negocio, sus subsidiarias generalmente no comparten tecnología, recursos humanos o marca como los Chaebol.

Chang argumenta que esto puede ser atribuible a que muchas subsidiarias de los “grupos” latinoamericanos se crearon como “joint venture” con otras multinacionales, lo que les dificultaba compartir recursos entre sí.

#### C) La literatura sobre “grupos económicos” en América Latina: un caso especial

Aunque la literatura sobre los grupos económicos o “business groups” hoy en día se encuentra ampliamente difundida en el mundo, y uno de los autores más citados sobre el tema incluye a Tarik Khanna, de la Universidad de Harvard, vale la pena resaltar de forma especial el caso de la literatura de América Latina, que es donde comenzó el estudio formal de estos grupos.

Nathaniel Leff, en 1978, partiendo de la relación entre organización industrial y el emprendedurismo, que ya estaba más estudiado que el primero al momento de escribir su trabajo, hace notar “un patrón de organización industrial en países en desarrollo que tiene efectos importantes en el funcionamiento de estas economías, particularmente en las condiciones que afectan las decisiones de inversión y producción” (p. 662) A este patrón y



siguiendo el término de América Latina, Leff lo llama “grupo económico” (“the economic groups”), y es de este trabajo donde parten muchos de los siguientes análisis utilizando este concepto como una forma de organización industrial.

Leff (1978) menciona que los grupos pueden encontrarse, además de América Latina, en Asia y en África aunque con nombres distintos. En un pie de página del mismo trabajo, Leff indica que tenía información de que el patrón que él titula como “grupos económicos” existía en Corea del Sur, lo que cual creemos en nuestro trabajo que se refiere indudablemente a los Chaebol.

Como parteaguas en el estudio de los grupos económicos, vale la pena citar textualmente cómo los define Leff: “El grupo es una firma de multicompañías que opera en diferentes mercados, pero lo hace a través de control financiero y empresarial común.” “...tiene dos características esenciales. La primera, el grupo deriva su capital y sus gerentes de alto nivel de fuentes que trascienden a una sola familia. El capital y los gerentes pueden venir de diferentes familias ricas, pero permanecen dentro del grupo como una sola unidad económica” (p. 663). Sobre la segunda característica, el autor menciona que “...los grupos invierten y producen en diferentes mercados de productos en vez de una sola línea de producto”. Leff indica que los “grupos económicos” en los cuales ya incluimos, como muchos otros autores que aquí se citan, a los Chaebol, se parecen a los Zaibatsu japoneses de la era anterior de la Segunda Guerra Mundial en esta segunda característica. Este parecido entre los “grupos” y los Zaibatsu es repetido entre otros autores más adelante.

Ahondado en esta segunda característica, Leff indica que la diversificación en los mercados de productos puede ser altamente diversa y seleccionada a través de integración ya sea hacia atrás o adelante. Como se verá en el apartado de historia particular de los mayores Chaebol, el proceso de diversificación de varias de éstas comenzó a través de estos intentos de integración. Sin

embargo, apunta Leff, la diversificación también se da gracias a las habilidades “técnicas y gerenciales” que se pueden aplicar en nuevos proyectos no relacionados.

Sobre las diferencias que tienen los “grupos” con los conglomerados americanos, Leff señala que éstos se desarrollaron de forma independiente. Como ejemplo de diferencias el autor señala que los corporativos americanos se formaron como tal en un contexto fiscal y de regulación de mercados de capitales, mientras que esto no fue importante en el desarrollo de los “grupos”.

Valdaliso (2002) estudia a los grupos empresariales en España durante el siglo XX. Este autor indica que el trabajo de Leff fue el primer “análisis serio” sobre estos grupos (p. 583).

Vale la pena recalcar que Valdaliso también incluye a los Chaebol como ejemplos de la forma organizacional que describimos como “grupo económico”.

El mismo autor, valiéndose de Leff, indica que el grado de proteccionismo en los países en desarrollo -indicado en específico para países de América Latina, pero en donde el caso coreano también puede caber perfectamente- también proveyó de ventajas a los grupos empresariales que eventualmente se convertirían en los poderosos grupos económicos.

Valdaliso (2002) analiza cuatro rasgos que tienen en común los países, incluyendo, además de España y Corea del Sur, a Italia, Argentina, Brasil y México, que pueden explicar la creación de los “grupos económicos” durante el siglo XX. El primero es que los mercados de capitales -sobre todo- pero también los de productos e información son imperfectos. El segundo es que el Estado es intervencionista y tiene un rol importante. El tercero es que existen barreras a la entrada de nuevas empresas para la competencia. Finalmente, el cuarto es que existe asimetría en la política sobre comercio internacional.

El mismo autor señala que las estrategias de crecimiento de dichos grupos, dado el contexto anteriormente mencionado, son de integración vertical, diversificación a sectores relacionados y o relacionados, consolidación de poder de mercado, acceso privilegiado a capitales, y “búsqueda de rentas”. El autor indica que, con un incremento en la competencia interna, los grupos económicos se vuelven más competitivos en el mercado internacional, también.

Valdaliso (2002) menciona que en España se encuentran los “grupos empresariales” o “grupos económicos”, y los identifica como tal por su gran conexión con el Estado. Valdaliso (2002) incluso menciona que la experiencia de España referente a la relación entre el empresariado y el Estado es similar a la de varias economías emergentes durante el siglo pasado, incluyendo la de Corea del Sur.

En líneas similares al caso coreano, Valdaliso (2002) identifica al Estado como intervencionista y al sector empresarial compitiendo por “aranceles, licencias, créditos y otras prebendas de la Administración” (p. 580) en vez de preocuparse por innovación y competitividad en las empresas. Sin embargo, en el caso coreano, aunque los Chaebol efectivamente competían por este tipo de beneficios del gobierno, parece ser que el enfoque hacia las exportaciones hizo que la competencia con empresas en el extranjero fomentase la gran innovación que los sigue marcando hasta la fecha.

Cerutti (2014) estudia la trayectoria de la primer siderúrgica integrada en América Latina, Fundidora de Monterrey, en la que encuentra que la historia de dicha empresa encaja en la descripción de Valdaliso (2002) sobre los “grupos económicos”. En el mismo trabajo, Cerutti añade una distinción entre un “grupo industrial” y “grupo económico” que no habíamos encontrado en trabajos anteriores y que efectivamente pueden derivar en confusión. El autor indica que un grupo industrial se compone de empresas autónomas que comparten una dirección

general pero dentro de actividades estrechamente relacionadas. Ejemplos como Arcor y Techint en Argentina, así como Cementos Mexicanos (CEMEX), Grupo Maseca (GRUMA) y Protexa en México, ilustran este tipo de estructura. Por otro lado, un grupo económico (independientemente de que exista un sector industrial integrado, como en los casos de los Chaebol) abarca actividades diversas que no necesariamente están relacionadas. Se mencionan ejemplos como los grupos ALFA y VISA en Monterrey, México antes de la crisis de la deuda de 1982.

Cerutti (2014) menciona que al menos un artículo del siglo XXI sugiere que la literatura sobre los grupos no era abundante en ese entonces, pero Cerutti resalta que, sin embargo, el trabajo pionero de Leff (1978) que ya se citó varias veces en este trabajo, se publicó varias décadas anteriores al presente siglo y ya indicaba ese problema de falta de literatura sobre el tema. El mismo autor indica que en América Latina la pesquisa por definir y entender estos grupos continua desde la década de los años 70 en el pasado siglo. El autor indica como ejemplos los trabajos de Roberto Bisang y María Inés Barbero en Argentina, así como Labastida en México. Este último trabajo ya menciona “grupos económicos” como tal y se escribió en la década de los años ochenta del pasado siglo.

Tal como lo hace Cerutti en 2014, vale la pena citar textualmente lo que explica Barbero (2011) sobre la definición de los “grupos económicos”: “existen marcadas divergencias acerca del alcance del concepto de grupo, de las razones por la cual existen los grupos... y de las implicancias que la existencia de grupos tiene tanto para el desempeño económico de los países como para las sociedades en las cuales llevan a cabo sus actividades...”, y dado que se encuentran prácticamente distribuidas por todo el mundo, la autora indica que: “...es casi inevitable que existan tales disidencias, amplificadas a su vez por las diferencias disciplinares

entre los estudiosos del tema, que los han llevado a privilegiar algunos aspectos sobre otros tanto en sus investigaciones como en sus interpretaciones."

Cerutti (2014) propone el concepto universal de "grupo empresarial", en el que a su vez se pudiera hacer distinción entre grupo industrial y grupo económico. En ese trabajo, pese a que Fundidora de Monterrey encaja bien en la descripción de Valdalisio como "grupo económico", si se hiciera la distinción entre grupos industriales y grupos económicos, la empresa regiomontana cabría más dentro de la definición del autor de "grupo industrial".

Cerutti, en otro trabajo (2004) estudia cómo algunas de las empresas más grandes del norte de México respondieron a las nuevas circunstancias macroeconómicas surgidas en los años ochenta. Ahí mismo, el autor aclara que en vez de grandes de empresas en realidad eran "grupos" con diferentes grados de diversificación.

Austin, Dávila y Jones (2017) estudian la historia de negocios en los mercados emergentes. En el trabajo tocan el tema, ya ampliamente extendido, de los "diversified business groups" o grupos empresariales diversificados que son lo mismo que los grupos económicos o empresariales que hemos estado estudiando en este apartado. Ahí mismo, señalan que efectivamente esta organización empresarial ya se había utilizado ampliamente más allá de los mercados emergentes, dando como ejemplo Gran Bretaña y Suecia. Asimismo, reafirman la "importancia y persistencia" de estos grupos en los mercados emergentes (p. 20). Los grupos, de acuerdo con estos autores, "han sido re-interpretados como respuestas racionales a vacíos institucionales, que pueden ser altamente productivos y ciertamente han perdurado" (p. 20).

Austin et al. (2017) reafirma como el tema de los grupos económicos ha sido explorado en gran medida en América Latina.

Asimismo, estos autores también incluyen a los Chaebol coreanos como parte de estos grupos. Mencionan, como se explorará más adelante, que su crecimiento entre las décadas de los sesenta y ochenta se caracterizó por el apoyo institucional a las exportaciones.

## Capítulo 4: Historia

El presente apartado de historia trata de explicar el desarrollo de los Chaebol después de la época colonial japonesa. La marcada influencia de Japón en la historia de estos grupos tanto en la colonia como después de la colonia es tratada en el apartado subsecuente titulado: Influencia japonesa.

### A) Post Guerra de Corea

Rhyu (2005) menciona que la nueva demanda creada después de la destrucción de varios activos industriales durante la guerra de Corea -particularmente la demanda de "azúcar, algodón y productos de molino"- fue el catalizador para la creación de los Chaebol. El gobierno se centró en la reconstrucción industrial. El autor menciona que *Samsung*, como importador de azúcar y fertilizantes, fue designado como receptor de préstamos en moneda extranjera. La misma compañía estableció filiales azucareras y otras filiales industriales en los años posteriores al final de la guerra (1953-1954). Otras compañías mencionadas por el autor incluyen *Joongang Industry* y *Hyundai Construction*, que se beneficiaron de los esfuerzos de reconstrucción del gobierno coreano y las órdenes de material del ejército estadounidense.

Amsden (1989), menciona que todos los países que se industrializaron tardíamente, incluyendo Corea, siendo un "ejemplo clásico" de esto, lo hicieron a través de aprendizaje, que se resume en la adopción de tecnología extranjera existente y no en el desarrollo de nuevos procesos o productos.

Entre estos países, Corea fue de los que tuvo mayor éxito. Amsden (1989) explica que esto, entre otros factores, se debe al fuerte rol del gobierno, que daba subsidios, pero también requería un alto desempeño por parte de las empresas favorecidas. Esto distingue a Corea, aunque

también a Taiwán y Japón, frente a otros países en vías de industrialización, como Turquía e India.

La misma autora menciona que el agente de expansión en Corea fue el Chaebol, que es parecido a los Zaibatsu japoneses de antes de la segunda guerra mundial. Algo que también identifica a los Chaebol de otros corporativos similares en países de industrialización tardía es el gran tamaño que adquirieron.

Otro desencadenante importante de la creciente influencia de los Chaebol fue la privatización bancaria que se produjo en 1957.

La ayuda extranjera, que ascendió a \$2.9 mil millones de dólares entre 1949 y 1960, también ayudó a la rápida expansión de los Chaebol, según Rhyu (2005).

El gobierno de Syngman Rhee, quien fue presidente de Corea del Sur de 1948 a 1960, implementó políticas en beneficio de los capitalistas, al tiempo que limitaba las de los terratenientes.

Su estrategia para el crecimiento industrial fue a través de la sustitución de importaciones, para lo cual utilizó la ayuda extranjera, a veces chocando con los designios de Estados Unidos, que buscaba una estabilización militar a corto plazo con la ayuda.

La política cambiaria también jugó un papel importante. La ayuda extranjera en dólares estadounidenses, que se redirigió a los Chaebol, los ayudó a aumentar sus ganancias. Sin embargo, se produjo una recesión a finales de la década de 1950, en parte debido a la abundante búsqueda de rentas y la disminución de la ayuda extranjera. Sin embargo, la mayoría de los principales Chaebol sobrevivieron y todavía se encuentran entre los más importantes en la actualidad. *Samsung* fue uno de los sobrevivientes y actualmente es el Chaebol más grande en



términos de activos. *Samsung* recibió ayuda sustancial del gobierno durante la década de 1950 debido a su política de sustitución de importaciones.

Al finalizar la ocupación japonesa, en Corea había escasez de capital humano y habilidades organizacionales dado que la educación durante el periodo colonial generalmente estaba limitada a los japoneses. Esto derivó en que, a pesar de haber heredado algunos activos industriales, la nueva Corea sólo podía producir al 40-50% de su capacidad (Lim, 1999). En 1949, se promulgó la Ley de Educación, lo que derivó en que sólo el 4% de los niños en edad escolar no estuviera enrolado en una escuela primaria para 1959. También se fomentó la educación superior a través de diversos programas. Seth (2017) argumenta que, a pesar de la búsqueda de rentas y el bajo crecimiento económico durante los años inmediatos de la posguerra hasta 1960, el aumento de la educación durante el período también ayudó a allanar el camino para la rápida expansión de los Chaebol y la economía coreana desde 1960 en adelante. Seth menciona que Corea del Sur, en 1961, "tenía la fuerza laboral mejor educada" entre países comparables. El mismo autor también menciona a la reforma agraria implementada durante el gobierno de Rhee como un catalizador para el auge en la década siguiente.

#### B) Gobierno de Park Chung-Hee, el milagro del río Han

El "milagro económico" de Corea comenzó en la década de 1960 (Seth, 2017). Park Chung Hee, el nuevo presidente, comenzó a trabajar estrechamente con los empresarios de la nación (Chaebol), incluido Lee Byung-Chul, de *Samsung*, después de detener a algunos de ellos inicialmente.

En la era de Park Chung-Hee, de acuerdo con Kim et al. (2011), los Chaebol eran "ni cautivos del Estado ni sus amos". El autor argumenta que tiene más sentido observar la relación entre los Chaebol y el Estado como una de continua negociación. Los unía el deseo mutuo de prosperar. Park eligió quiénes serían aquellos empresarios que harían rica a Corea y los eligió basándose en su desempeño como empresarios -y no políticos- en el pasado. Sin embargo, eligió primero a aquellos que eran originarios de su misma provincia de origen, aunque también eligió a otros de otras provincias. Para prevenir abusos de confianza, Park fomentó una competencia oligopólica entre ellos. Aunque volcó a ellos todo su apoyo, se demostró que efectivamente había límites, y aunque tuvieran oportunidades de rescate, las Chaebol más débiles eventualmente eran dejadas sucumbir. El apoyo, a través de garantías, créditos preferentes, subsidios, etcétera, que se le otorgó a esos empresarios eran como una especie de recompensa para que se volcaran a la construcción de las metas de Park para Corea y asumir el riesgo de negocio que conllevaba. Otra de las condiciones que impuso Park a los empresarios era que los apoyos vendrían también si prometían no inmiscuirse en la política, que podría ser una tentación una vez que llegara el poderío económico. (Kim et al., 2011)

De hecho, la reubicación de burócratas de élite a las grandes empresas no fue tan grande en esta época, como lo fue con los Keiretsu japoneses. La razón que menciona el autor es que los empresarios negociaban directamente con Park. (Kim et al., 2011)

Park tenía el poder de hacer o romper a los Chaebol, pero no podía debilitarlos como clase (Kim et al., 2011).

La política principal en el gobierno de Park pasó de la sustitución de importaciones a una orientada a la exportación. Chang (2003) argumenta que, en este sentido, Corea siguió los pasos

de Japón. El Estado también nacionalizó los bancos comerciales con el fin de poseer el control del crédito.

El primer plan quinquenal de desarrollo, instituido en 1962, es considerado por la mayoría como el punto de partida del "milagro" (Seth, 2017). Durante el período, la tasa de crecimiento económico promedió el 8.9%, superando las expectativas iniciales. Las exportaciones también crecieron sustancialmente. En el segundo plan quinquenal de desarrollo, que se implementó en 1967, la economía coreana creció a una tasa anual de 11% en promedio.

Otros factores que ayudaron al "milagro" incluyen el apoyo de Estados Unidos como mercado para las exportaciones coreanas a raíz de la guerra fría. También la renovada relación con Japón, que se detalla más a fondo en el apartado "Influencia japonesa" de este estudio, contribuyó considerablemente.

Chang (2003), siguiendo el argumento de Amsden (1989) menciona que, aunque el emprendedurismo de los fundadores de los Chaebol no puede dejar de tomarse en cuenta, en esta etapa tuvieron más relevancia los planes y metas gubernamentales. Esto está entrelazado con el primer modelo de exportación de Corea: la imitación de diseños y tecnología extranjera. El mismo autor señala que el emprendedurismo se tornó importante hasta que las firmas coreanas dejaron la imitación por la innovación.

De esta forma, el gobierno favoreció a los Chaebol con el fin de conseguir sus metas. Aquellos que se verían más favorecidos los determinaba el gobierno (Chang, 2003). Los Chaebol más favorecidos por los primeros planes de desarrollo eran aquellos con valor estratégico para el gobierno y típicamente intensivas en capital. Estos Chaebol seleccionados se veían favorecidos con tasas de impuestos y de interés preferenciales, además de que el gobierno era el garante

implícito de estos préstamos. También, el gobierno coreano cerró el mercado local a competidores extranjeros en ciertos sectores, permitiendo a los Chaebol ganancias extraordinarias en el mercado local (Chang, 2003).

En el tercer plan quinquenal de desarrollo, implementado en 1972, el gobierno se enfocó en acrecentar industrias relacionadas a la defensa militar el país, y algunos de los grandes Chaebol favorecidos con nuevos pedidos gubernamentales fueron *Hyundai*, *Daewoo* y *Samsung*.

Chang (2003) argumenta que, en este último período, los subsidios del gobierno eran tan grandes que proveían suficientes incentivos para que los Chaebol cumplieran las metas del gobierno, sin importar su dimensión. Esto derivó en prácticas como vender debajo del costo (y recuperar las pérdidas con el subsidio). A la vez, esto derivó en menos competencia, sobrecapacidad y bajos márgenes (Chang, 2003), que a la postre lentamente conducirían y/o agravarían la crisis de 1997.

### C) Crisis de los años 1980 y 1997

Un entorno político y económico cambiante durante las décadas de 1980 y 1990, que incluye la liberalización de la economía y un menor apoyo estatal a las empresas, y una respuesta inadecuada tanto de los Chaebol como del gobierno también fueron catalizadores de la agitación económica de 1997 (Chang, 2003).

En la década de 1980, los Chaebol comenzaron a ser menos dependientes de los préstamos del gobierno, y algunos de ellos comenzaron a tener participación en compañías de valores, seguros y fideicomisos (Kim, 2017). Los bancos se empezaron a privatizar a inicios de la década y los

Chaebol adquirieron la parte que se les permitía, que, aunque limitada, era suficiente para influir en las decisiones de préstamo de éstos (Chang, 2003).

Esta independencia condujo a un menor monitoreo del gobierno, y la propiedad en la mayoría de los Chaebol se estaba volviendo más piramidal por naturaleza, aumentando el problema de agencia de préstamos cruzados que eventualmente ayudaron a encender la crisis.

Albrecht et al. (2010) también ahondan en este intercambio de papeles entre los grupos y el gobierno. El estado se había vuelto dependiente de los Chaebol en los años ochenta y no al revés. El rol político de los Chaebol se había incrementado a través del fondeo a candidatos, aumentando la influencia de los grupos en el gobierno. Lo que les permitió tal poder era el gran tamaño que habían adquirido.

Amsden (1989) también indica que el poder de los Chaebol creció en la década de los 80. La autora indica que la liberalización de la economía, mencionada en los párrafos anteriores (privatización de los bancos, menos regulación) fue una respuesta del gobierno ante este crecimiento de los grandes corporativos, pero también se dio por presiones de Estados Unidos, que mantenía un déficit de 7 mil millones de dólares con Corea. Sin embargo, menciona la autora, esta “liberalización” incrementó aún más el poder y la concentración de los Chaebol, contrastando con la intención original.

Adicionalmente, la rentabilidad de los treinta Chaebol más grandes -medida a través de la tasa de retorno en capital invertido- se venía deteriorando desde mediados de la década de 1980 (Chang, 2003). De acuerdo con Lee (2014), antes de la crisis de 1997, dado el pobre manejo de la empresa así como la limitada restricción de presupuesto (préstamos sin límite y no

productivos), los Chaebol hacían perder el valor de los accionistas incluso en mayor grado que las firmas no consideradas Chaebol.

Contrastando con las políticas de Park Chung-Hee en las décadas de los 60 y 70, el poder de los Chaebol, consolidado con la desregulación y la liberalización de la economía en la década de los 80, les permitió incursionar a la rama de la política. Hay que recordar que una de las condiciones de Park al seleccionar al grupo de empresarios que lo ayudarían a desarrollar la economía coreana era no inmiscuirse en ésta, lo que permitió que las empresas se centraran en su desempeño intrínseco.

Chang (2003) menciona cómo el presidente del consejo de *Hyundai*, en 1992, participó en las elecciones presidenciales de Corea. Los sobornos se volvieron más frecuentes. La presión ya no era por parte del gobierno a las Chaebol, sino de las Chaebol al gobierno, en algunos de los casos las empresas pidiendo abiertamente mayores fondos para no caer en la bancarrota, conscientes de su gran concentración y del riesgo sistémico que conllevaba que una de estas empresas dejara de existir.

Chang (2003) argumenta que la liberalización y desregulación que comenzó en la década de los 80 se acentuó en los años 90, bajo el gobierno de Kim Young-Sam. El autor menciona que además de las presiones de los mercados de capitales extranjeros, como el de Estados Unidos, los mismos Chaebol, al ver que efectivamente su poder crecía con ésta, pedían que la liberalización se incrementara.

De acuerdo con Albrecht et al. (2010), al procurar inversiones de corto plazo en el mercado de capitales, los Chaebol se expusieron al mercado global sin garantía del gobierno y mostraron sus vulnerabilidades.

En 1997, algunos de los Chaebol más importantes, como *Hanbo* (acero), *Jinro* (licores) y *Kia* (automotriz), se declararon en bancarrota (Chang, 2003). La respuesta inicial del gobierno, con el fin de prevenir la bancarrota de más firmas similares -sin precedentes a la fecha- fue prohibir a los bancos de exigirles pagos y además seguir financiando a estas firmas. Esto desencadenó en que los bancos exigieran los pagos de otras firmas emproblemadas, derivando en la bancarrota de éstas y exacerbando la crisis.

De acuerdo con Albrecht et al. (2010), el sector bancario coreano también quedó en bancarrota, lo que causó que los Chaebol buscaran de nuevo al gobierno, que decidió utilizar sus reservas de moneda extranjera como apoyo. Esto a su vez llevó a una crisis cambiaria que terminó exacerbando la crisis económica.

El Fondo Monetario Internacional (IMF, por sus siglas en inglés) intervino con fondos de ayuda, pero con la condición de ciertas medidas “draconianas” por parte del gobierno coreano (Chang, 2003). Una de estas medidas implicaba la reorganización de los Chaebol. Se buscaba que limitaran su diversificación horizontal.

Sin embargo, la recuperación de la economía coreana fue más rápida de lo que se preveía inicialmente, incluso el gobierno coreano terminó adelantando sus pagos al FMI. En cierto modo, la reorganización de los *Chaebol* después de la crisis recuerda a la transformación de los *Zaibatsu* a los *Keiretsu* en Japón después de la Segunda Guerra Mundial (Chang, 2003). El autor argumenta que la transformación de los *Zaibatsu* a *Keiretsu* fue espontánea y no planeada, ya que, tras la disolución de los *Zaibatsu* en firmas independientes como parte de las medidas del gobierno de Estados Unidos en su ocupación japonesa, los empresarios de los grandes grupos reforjaron sus redes de negocios y lograron retomar cierto control que se había perdido. Del

mismo modo, la reorganización de los Chaebol no logró evitar por completo la limitación de su diversificación horizontal y concentración (Chang, 2003).

No obstante, muchos Chaebol quedaron en el camino a raíz de la crisis. Dieciséis de los 30 Chaebol más grandes en 1997-1998 se declararon en bancarrota (Lee, 2014). *Daewoo*, que figurara en los mayores 5 en muchos de los años anteriores quebró en 1999. Muchas de las firmas de todos los sectores, incluyendo el financiero, que quebraron en la crisis se liquidaron o fueron adquiridas por otras (Lee, 2014), como el caso de *KIA* por *Hyundai Motor*.

#### D) Reformas y Desempeño Post 1997

Se implementaron juntas directivas independientes, comités de auditorías, empoderamiento legal de accionistas minoritarios como algunas reformas a la estructura de los Chaebol. Se permitió también mayor presencia de capital extranjero con el fin de mejorar el manejo y recursos de las empresas. Esto derivó en cambios en el comportamiento de los tomadores de decisiones y empleados (Lee, 2014), mejorando el rendimiento de las empresas.

Efectivamente, así como el comportamiento de los Chaebol precrisis hacía perder el valor de los accionistas en mayor grado que las firmas no Chaebol, las reformas post crisis hicieron que los Chaebol ahora sean más rentables que las firmas no Chaebol (Lee, 2014).

Otro de los cambios en los Chaebol derivados de la crisis es el manejo de sus recursos humanos. Se modificaron las perspectivas y prácticas tradicionales de Corea, como la seguridad laboral (salario en empleo vitalicio) (Chang, 2012) y crecieron ampliamente las formas de pago basadas en desempeño, hasta convertirse en más de la mitad para el 2002.



Sin embargo, y cómo se observará más adelante en este trabajo, específicamente en el capítulo de desafíos actuales, los Chaebol siguen conservando muchas de las características que las reformas querían reducir. En cierto modo, han sido inmunes o resilientes a muchas de las reformas, pero en general han tenido, a la fecha, un gran desempeño en los negocios.

## Capítulo 5: Influencia japonesa

### A) Época colonial japonesa

Los japoneses tuvieron un monopolio virtual del comercio coreano desde 1876 hasta 1945 (King, 1975). Japón abolió el sistema social y económico tradicional en Corea (relativamente cerrado, autosuficiente y sustentable) con su anexión de la península en 1910. La era colonial japonesa terminó en 1945, con el final de la Segunda Guerra Mundial.

Al final de la época colonial, la propiedad y la gestión en Corea estaban dominadas por los japoneses. Los puestos más importantes eran de japoneses y los expertos técnicos eran japoneses. La política económica japonesa en Corea fue diseñada principalmente para satisfacer las necesidades de Japón. En primer lugar, como fuente de alimento hacia las islas y en segundo como mercado para los productos manufacturados de Japón (King, 1975). En cierto modo, esta estructura puede haber influido en la propia política económica de Corea después de la independencia y la guerra de Corea. En segundo lugar, después del inicio de la guerra de Japón con China y la eventual entrada de Japón en la Segunda Guerra Mundial, se implementó una política para fomentar la industria de Corea. En 1937, el 78% de las exportaciones de Corea eran a Japón, mientras que el 86% de sus importaciones eran de Japón. (King, 1975).

Grandes grupos industriales japoneses (llamados Zaibatsu) como Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Yasuda entraron en Corea después de 1930 (King, 1975). Trajeron capital japonés y habilidades técnicas. La industria cambió de alimentos y textiles a pesada y de químicos. King (1975) señala que para 1940, las grandes fábricas en Corea, que representaban solo el 2% del número total de fábricas, representaban casi el 40% del empleo total, lo que puede indicar el eventual desarrollo de los propios grandes grupos económicos de Corea de esa misma forma.

De 1915 a 1940, la producción industrial aumentó más del 80 por ciento (King, 1975). Japón también implementó nueva infraestructura ferroviaria, de telecomunicaciones y energética.

De acuerdo con Kimura (2019), la producción de ciertos minerales en Corea del Sur como el carbón tuvo un crecimiento dramático entre 1910 y 1935. En la siguiente tabla se muestran algunos minerales mencionados por el autor y el crecimiento en los primeros 25 años de la época colonial de Corea como tal.

Cuadro 3: Comparación en producción de minerales en Corea del Sur durante ocupación japonesa

<b>Producción de algunos minerales en miles de toneladas</b>	<b>1910</b>	<b>1935</b>	<b>Crecimiento</b>
Carbón	80	2000	2400%
Mineral de Hierro	140	230	64%
Oro y Plata	10.3	58.1	464%

Fuente: Kimura (2019)

El mismo autor menciona que las plantas industriales en Corea se incrementaron de aproximadamente 300 en 1912 hasta alrededor de 6,500 en 1939. Para este último año, la mayor parte de las plantas eran de entre 5 y 49 trabajadores, y la mayoría propiedad de coreanos. Sin embargo, como apunta King (1975), la gran mayoría de las grandes fábricas, aquellas con más de 100 empleados, eran propiedad de japoneses.

Jeon (1992) hace un análisis interesante sobre las diferencias entre las evoluciones de Corea y Taiwán al coincidir como colonias japonesas durante gran parte de la primera mitad del siglo XX. El autor indica que ambas sufrieron de una fuerte explotación, pero también de un gran desarrollo. Sin embargo, al mirarlas más de cerca, indica el autor, la visión japonesa sobre ambas parece distinta. El autor indica que Corea fue oprimida, con gran extracción de su riqueza y

sufriendo reestructuras arbitrarias, mientras que, con Taiwán, el gobierno japonés tenía más consideraciones.

Se resalta lo que menciona el autor sobre estas economías: durante 1911 a 1938, Corea y Taiwán registraron el mayor crecimiento en su producto interno bruto en el Noreste Asiático, incluso superando el de Japón, que, aunque el de este último se compara con una base más alta, no deja de ser notable este hecho. El autor apunta que esto fue por los esfuerzos industrializadores del gobierno japonés. Sin embargo, y como ya apuntaban otros autores, todo este desarrollo no fue en pro de las colonias sino para el beneficio del país de las islas.

Muchos autores mencionan a los Chaebol como una continuación de las primeras estructuras industriales que surgieron en la era colonial japonesa, pero algunos indican que sus orígenes tuvieron lugar después del inicio de la Guerra de Corea (Rhyu, 2005). El mismo autor, sin embargo, menciona que la nueva clase capitalista (propietarios Chaebol) surgió después de comprar los activos de la era japonesa, que fueron adquiridos a precios inferiores a los del mercado después de la guerra de Corea.

Jeon (1992) argumenta que fue durante la época colonial japonesa cuando el concepto de una alianza fuerte entre negocios y Estado se introdujo a Taiwán y a Corea, mencionando específicamente cómo los Zaibatsu, en sinergia con el gobierno colonial, lideraron la industrialización y el crecimiento tecnológico en la colonia. El autor apunta que “esta herencia de vínculos simbióticos entre el Estado y los Zaibatsu ha sido ininterrumpida en Corea a lo largo de toda la era de posguerra. Bajo el gobierno de Rhee, esto reapareció en forma de una alianza corrupta basada en el intercambio de poder y riqueza...y bajo el gobierno desarrollista de Park, este tipo de simbiosis corrupta entre el Estado y los negocios se transformó en una asociación jerárquica y desarrollista entre el círculo gobernante y los Chaebol” (p. 94).

## B) Influencia japonesa después de la época colonial

En 1965, se restablecieron las relaciones diplomáticas y económicas de Corea con Japón. Kim (2017) menciona que este movimiento puede ser visto como "inevitable" para reconstruir el país después de la guerra de Corea (1950-1953). Japón implementó la asistencia oficial para el desarrollo (AOD por sus siglas en inglés) a Corea en 1965 como reparaciones de guerra. Consistió en 800 millones de dólares distribuidos en subvenciones, ayudas en forma de préstamo y préstamos comerciales. Kim (2017) menciona que parte de esta suma fue invertida por el gobierno en Pohang Steelworks (posteriormente conocida como POSCO, que en el 2021 era la sexta siderúrgica más grande del mundo) junto con la cooperación técnica de las siderúrgicas japonesas. Otros préstamos de Japón se utilizaron para importar maquinaria de ese país. El autor menciona que la AOD japonesa a Corea sentó las bases del desarrollo económico en Corea.

Vale la pena mencionar otros ejemplos que apunta el autor sobre la cooperación técnica que eventualmente ayudaría enormemente al crecimiento de los Chaebol. Menciona el caso de Mitsubishi colaborando con Hyundai Motors, o el caso de Sumitomo colaborando con Samsung para la manufactura de televisores a color. Indica Kim que “este tipo de cooperación fue extremadamente importante para el desarrollo económico de Corea” (p. 25).

## C) Similitudes y diferencias de los Chaebol con los Zaibatsu (Keiretsu) japoneses

Los grandes grupos económicos en Japón antes del final de la guerra se llaman típicamente "Zaibatsu" y fueron los precursores de los "Keiretsu" actuales (Huh et al., 1993). En el caso de

Japón, los "Zaibatsu" se disolvieron al finalizar la segunda guerra mundial y luego se transformaron en "Keiretsu", en los que la propiedad está mucho menos concentrada. Los Chaebol se parecen más a los "Zaibatsu" de la era anterior a la guerra, principalmente debido a la estructura de propiedad concentrada que es típica de los grupos coreanos. Además, los "Keiretsu" han disminuido en importancia económica en Japón, mientras que la importancia del Chaebol aumentó durante la década de 1990 y sigue siendo fuerte hoy en día. (Huh et al., 1993). Amsden (1989) también comparte la tesis de la similitud de los Chaebol -y otros grupos de negocios diversificados que se forjaron con la industrialización de aprendizaje- y los Zaibatsu japoneses antes de la segunda guerra mundial.

Cuadro 4: Comparativo entre Keiretsu y Chaebol

	<b>KEIRETSU</b>	<b>CHAEBOL</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Flujo de fondos al sector empresarial, entre ellos el plan de seguro mutuo	Promoción de las exportaciones del gobierno, industrias específicas
<b>HISTORIA</b>	Formado a partir de los Zaibatsu	Formados con ayuda del gobierno, espejo de los Zaibatsu
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	Horizontal	Horizontal
<b>PROPIEDAD</b>	Propiedad difusa	Miembros de la familia inmediata
<b>GOBIERNO</b>	Papel menor	Mayor protagonismo

Fuente: Elaboración propia

Chang (2003) menciona que los Chaebol y los "Zaibatsu" son "sorprendentemente similares", ya que los primeros fueron fuertemente influenciados por los segundos. También comparten un origen similar, ya que los "Zaibatsu" recibieron beneficios del gobierno japonés para

promover el capitalismo. Esto refleja la forma en que el gobierno de Syngman Rhee benefició a un pequeño número de empresarios para desarrollar el capitalismo en Corea.

Vale la pena mencionar aquí lo que dicen Yoo et al. (1987), sobre en qué difieren los Chaebol coreanos de los Zaibatsu japoneses. Dicen los autores que ambos grupos son distintos en muchos aspectos, “especialmente en términos de propiedad y gerencia”. Los autores primero simplifican las características principales que comparten los Chaebol y los Zaibatsu:

1. Tienen que ser propiedad de la familia
2. Tener operaciones diversificadas

Los autores argumentan: la mayoría de los Chaebol y Zaibatsu efectivamente cumplen ambas características. Estos autores no separan el concepto de Zaibatsu con el de Keiretsu, sin embargo, sí hacen una distinción entre ambas: Están las Zaibatsu pre-guerra y Zaibatsu post-guerra (que otros autores llaman Keiretsu). Hay que recordar que éstas últimas se formaron de los Zaibatsu originales, pero ya con mucho menos concentración de mercado.

Los autores postulan un concepto interesante que el autor de esta tesis no encontró en otro análisis:

El concepto de “familia” difiere entre Corea y Japón. En Japón, indican los autores, existen dos tipos de lazos familiares: Una es la que corresponde a relación de consanguinidad, mientras que la otra, llamada “iae”, se refiere a “casa” o “clan” que no necesariamente implica una relación de consanguinidad, aunque sí, muchas veces ambos conceptos coinciden. Para las Zaibatsu, en caso de sucesión, el concepto de “iae” es el que prevalece, por lo que la herencia no necesariamente va a al pariente de sangre. Aquí, los autores indican, no existe cambio en la propiedad del “clan” o “casa”.

Ahora, en Corea, sólo existe el tipo de lazo familiar que la mayoría conoce: el de consanguinidad. Y, cuando hay sucesión, generalmente el hijo mayor de la familia es nominado como el heredero principal del grupo, aunque las acciones tienden a repartirse entre los otros hijos. Así es como, dicen los autores, la propiedad del grupo se va diluyendo en varias porciones.

Mientras que en Japón el jefe del clan se convierte en líder del grupo, en Corea es el jefe de la familia quien se convierte en heredero principal.

Estos mismos autores deciden que es mejor comparar a los Chaebol con los Zaibatsu post-guerra (Keiretsu) dado que ambos fueron formados después de la segunda guerra mundial.

A pesar de que resalta la similitud de los Chaebol con los Zaibatsu, Chang (2003) identifica otra diferencia que tienen los grupos coreanos con los Keiretsu. El autor menciona que los presidentes de subsidiarias de los Chaebol tienen muy poco poder real mientras que los presidentes de las subsidiarias de los Keiretsu sí lo tienen.



## Capítulo 6: Historia breve de los cinco Chaebol más grandes

En este apartado, se exploran las historias de los cinco Chaebol más grandes hoy en día y también la de *Daewoo*, que fuera uno de los Chaebol más importantes durante la mitad del siglo XX pero que no logró sobrevivir la crisis del 97. También se discuten casos particulares que resaltan su comportamiento a través del tiempo en el contexto de la literatura sobre teoría de la empresa. A pesar de la regulación más estricta post crisis, la relación entre estos grupos y el gobierno sigue siendo estrecha. Los grupos siguen teniendo un papel muy relevante en la economía coreana. Su contexto histórico los provee de armas para seguir teniendo ese papel. Se resalta cómo efectivamente son un modelo de organización industrial diferente, y a pesar de esfuerzos para que su comportamiento se adecúe a los estándares modernos de una empresa occidental, siguen llevando la voz cantante en la economía coreana con su particular forma de organización. Cabe resaltar que, esta economía ha sabido desarrollarse enormemente de la mano con estos grandes grupos, que como se explicó en la revisión de literatura de esta tesis, rompen con algunos modelos tradicionales de la economía de la empresa, y que no han sido “parásitos” para el desarrollo de ésta.

Es notable que tanto las compañías como sus fundadores tuvieron diversos orígenes, pero prácticamente los cinco tienen una historia similar posterior a la guerra de Corea y durante toda la presidencia de Park Chung-Hee (1961 a 1979). En la historia de cada uno, se puede ver cómo muchos iniciaron en los ramos de alimentos o textiles, para comenzar a diversificarse en los sesenta a la electrónica y petroquímicos, entre otras industrias estratégicas.

Todos los grandes grupos incursionaron a industrias promovidas por el gobierno. Chang (2003), argumenta que los Chaebol incursionaron en negocios no relacionados con el fin de obtener subsidios, y después consolidarse en estas industrias a través de la integración vertical. Aunque

la participación del gobierno fue muy importante en el crecimiento de los Chaebol en rasgos generales, la ayuda a través de subsidios y contratos no fue igual para todos. Khanna y Yafeh (2007) mencionan que la relación del gobierno con *Samsung*, por ejemplo, fue turbulenta comparada con los otros grandes grupos, y que su crecimiento se debe a la cooperación de este grupo coreano con otras firmas extranjeras. La relación del gobierno y los Chaebol también se fortaleció con lazos familiares, como en el caso del hijo del fundador de *SK*.

Los grandes Chaebol desde sus inicios se mostraron interesados en la educación. *Samsung* tiene su propia escuela de negocios interna donde busca capitalizar el “expertise” de alguna subsidiaria para exportarlo a otras (Jones & Khanna, 2006).

Asimismo, todos los grandes Chaebol establecieron centros de desarrollo e investigación alrededor de la década de los 80, marcando el inicio de la transición de la industria “por aprendizaje” a una industria emprendedora, coincidiendo con el fin de la presidencia de Park. De acuerdo con Amsden (1989), la industria de investigación y desarrollo había crecido hasta formar el 2% el PIB coreano en 1986, comparado con 0.4% en 1970. Aunque parte de los estímulos a este ramo provenían directamente del gobierno, también los institutos de educación formados por los Chaebol favorecieron este desarrollo. Amsden (1989) ya preveía a finales de la década de los 80 que los Chaebol continuarían fomentando el aprendizaje y explorando y desarrollando las tecnologías más innovadoras, algo que, sin duda, se ha cumplido hasta hoy en día. Los grandes Chaebol, al presente año, tienen divisiones de tecnologías de información de última generación, generando y desarrollando negocios en las ramas de inteligencia artificial, baterías y cargadores para autos eléctricos, mercados virtuales, entre otros.

Todos los grandes grupos sufrieron reorganizaciones después de la crisis del 97. Sin embargo, la mayoría mantuvo su lugar en el ranking de los Chaebol más grandes.

## *Samsung*

*Samsung* se fundó en 1938 por Lee Byung-Chul, comerciando comestibles en la ciudad de Daegu. El fundador había nacido dentro de una familia de terratenientes en 1910, año en el que comienza la ocupación japonesa de Corea, en un pueblo en la provincia de Gyeongsang. El fundador realizó sus estudios universitarios en Japón. El nombre del grupo proviene de la conjunción de las palabras “sam” que significa “abundante, grande” y “sung” que significa “brillante” (Chang, 2010). En 1953, tras la finalización de la guerra de Corea, *Samsung* establece la subsidiaria Cheil Jedang, especializada en alimentos. Cheil Jedang sigue siendo una de las compañías de alimentos más grandes en Corea, aunque dejó de ser parte de *Samsung* en la década de los 90. Con esta subsidiaria, *Samsung* ingresa a la industria de la transformación. Previendo éxito con la sustitución de importaciones, el fundador decide apostar por azúcar y textiles (Chang, 2010). Las importaciones de azúcar, de ser del 90% en 1953, caen al 0% en 1958 con el crecimiento de la industria doméstica.

En los últimos años de la década de los 50, la compañía adquiere varios bancos y aseguradoras. A principios de la década de los 60, con el gobierno de Park Chung-Hee, la diversificación de *Samsung* crece, adquiriendo compañías de radio y prensa, una universidad y un hospital. Khanna & Yafeh (2007) mencionan que uno de los detonantes de su crecimiento fue la cooperación de *Samsung* con firmas en el extranjero.

En 1969, *Samsung* ingresa a la industria de la electrónica, con la fundación de *Samsung-Sanyo Electronics*, en conjunto con la compañía japonesa Sanyo. La compañía produce televisiones en

blanco y negro y a color. El boom de las exportaciones de estos productos se daría en la década de los 70.

También en la década de los 70, *Samsung* crea sus divisiones de industria pesada y petroquímica. También ingresa a la industria hotelera.

En 1983, la compañía entra a la industria de los semiconductores, lo que vendría siendo una decisión clave. Chang (2010), argumenta que el fundador fue influenciado por su hijo, Lee Kun-Hee, quien terminaría siendo presidente de la división de electrónica posteriormente. El hijo ya había adquirido Hankook Semiconductor por cuenta propia. El negocio conllevaba riesgos, en parte por la fuerte competencia con Japón y el alto grado de inversión inicial necesario. Pese a varios pronósticos iniciales pesimistas, *Samsung* logró desarrollar el chip DRAM de 64 KB en 1983. Al inicio de su entrada a la industria, Japón sobrellevaba a Corea en esta tecnología por cuatro años, sin embargo, la distancia se acortó hasta que *Samsung* rebasó a sus competidores a partir de 1993 (Chang, 2010). De acuerdo con Chun (2018), el fundador había mencionado en la década de los 80 que quien dominara el mercado de los semiconductores terminaría dominando al mundo. De acuerdo con Chang (2003), en 1995, las utilidades derivadas del negocio de los semiconductores representaron el 84% de las utilidades totales de *Samsung*.

El fundador murió en 1987 y la compañía se dividió en cinco. La división de electrónica es dirigida por el hijo del fundador, Lee Kun-Hee, quien promueve calidad sobre cantidad en producción, marcando la transición de industrialización de aprendizaje que mencionara Amsden, a una industrialización creativa.

En la década de los 90, se funda *Samsung Motors*. Tras la crisis del 97, en el año 2000, fue adquirida en parte por Renault y se transformó en *Renault Samsung*, para posteriormente tomar, en 2022, el nombre de *Renault Korea Motors*.

En la primera década del siglo 21, *Samsung* lanza los smartphones Galaxy, y en años posteriores lanzan productos de tabletas, relojes de mano inteligentes, entre otros dispositivos similares. De acuerdo con *Counterpoint Research*, los smartphones Galaxy tenían, hasta el último trimestre del 2022, la segunda mayor participación de mercado de teléfonos inteligentes en el mundo, con 19%, sólo detrás de *Apple*.

En el 2022, *Samsung* era el primer lugar entre los Chaebol más grandes por número de activos, de acuerdo con la lista publicada por la FTC.

## SK

En 1953, se funda *Sunkyong Textile*, por Chey Jung-un, recuperando parte de los activos destruidos durante la guerra de Corea. Khanna y Yafeh (2007) indican que también recuperaron activos japoneses después de la ocupación.

En 1966, adquiere una compañía fabricante de hilos de acetato, marcando el inicio de su diversificación vertical. A finales de la década de los 60, forma su división de fibra sintética. Khanna y Yafeh (2007) indican que esta compañía tenía lazos importantes con el gobierno coreano, lo que fomentó su crecimiento. El hijo del fundador, Chey Tae-won, se casaría con Roh Soh-Yeong, hija del presidente coreano Roh Tae-woo (quien fungió como tal de 1988 a 1993)

En los 70, la compañía tiene un boom de exportaciones. En los 80, adquiere una compañía de petróleo para distribución doméstica pero también pensando en fortalecer su integración vertical. De acuerdo con Chang (2003), la compañía de petróleo que adquirió tenía ingresos cinco veces más grandes a los de SK, por lo que se especuló que lo logró a través de su cercanía con el gobierno. El mismo autor, citando a Guillén (2001) explica cómo la cercanía del gobierno de los Chaebol, al igual que los grupos económicos latinoamericanos, fue vital para su crecimiento.

A finales de la década, su división petrolera se expande e inicia exploraciones en la península Arábiga.

En los 90, su división petrolera establece más plantas dentro de Corea. También establece su primera oficina en China. Incursiona a la industria de telecomunicaciones. En 1995 completa su primer centro de investigación y desarrollo. La compañía se divide en SK Holdings (división de energía) y SK Telecom (telecomunicaciones).

En la primera década del siglo XXI, SK Holdings se divide en dos: SK Holdings Co. y SK Energy.

En el 2003, siguiendo con las reformas postcrisis, una firma de capital extranjero basada en los Emiratos Árabes, *Sovereign Asset Management*, compra 14.9% de las acciones de la compañía, que ya tenía experiencia en mercados de economías en desarrollo, convirtiéndose en el mayor tenedor de acciones de la compañía (Curtis et al., 2008). La compra coincidió con el arresto del presidente de SK, Chey Tae-Won, quien, además de cometer fraude contable, infringió la ley (derivada después de la crisis) intercambiando acciones dentro del grupo con el fin de poder tener mayor control sobre la compañía, práctica común que realizaban estos grupos según lo

expuesto por Almeida (2006). También, como pasó en otros grupos durante las décadas anteriores y posteriores, el presidente fue liberado tras pasar sólo unos meses en la cárcel y pudo regresar al mando de la compañía. Sin embargo, la firma de capital extranjero buscó remover del mando a Chey (Curtis et al., 2008). No obstante, otras firmas dentro del mismo grupo en conjunto con bancos locales implementaron un paquete de rescate para subsidiarias emproblemas. Estos nuevos inversionistas locales se harían de más acciones de la compañía, logrando así evitar la remoción de Chey del mando. Entre los inversionistas que apoyaban a Chey, también se encontraba una subsidiaria de *Samsung* (Curtis et al., 2008). Finalmente, Chey logró mantenerse al mando y la firma de capital extranjero terminó vendiendo el total de sus acciones en *SK*. Los autores Curtis et al. (2008) argumentan que este caso muestra cómo teniendo un mínimo de acciones, los actores principales pudieron hacerse del control total del grupo a través del esquema de control piramidal, lo que les permitió explotar a los accionistas minoritarios. Los mismos autores argumentan que el marco legal que se estableció post crisis evidentemente mejoró algunas de las imperfecciones del mercado que crearon incentivos perversos para estos grupos. Sin embargo, como se mostró con el caso de *SK*, el poder de los Chaebol y de las familias fundadoras perduró. El contexto histórico de su creación y de su importante papel en tornar la economía coreana en una de las más desarrolladas del mundo actualmente, cuando en épocas post guerra eran una de las más pobres del mundo, sigue teniendo gran relevancia para que se busque no perjudicar a estos grupos dentro de lo posible. Los grupos siguen mejorando en transparencia y en la eliminación de las prácticas nocivas a inversionistas minoritarios, pero la transición, gracias a su relevancia y el contexto histórico que ya se mencionó, ha sido más lenta de lo que se esperaba a principios del siglo XXI, como había previsto Chang (2003).

En el inicio de la segunda década, la compañía establece formalmente su subsidiaria en China, *SK China*. *SK Energy* se subdivide en *SK Innovation*, *SK Energy*, y *SK Chemicals*.

La compañía adquiere a *Hynix*, compañía de semiconductores, y se transforma a *SK Hynix*. Adquiere más compañía de esta industria más adelante, buscando integración vertical completa también en este ramo.

En el 2018, incursiona a la industria de seguridad con una nueva adquisición.

En el 2019, *SK* lanza la primera red nacional de telefonía 5G en el mundo.

En el 2022, *SK* desplaza a *Hyundai Motor* como el segundo Chaebol más grande por número de activos, de acuerdo con la lista publicada por la FTC, gracias a un incremento en los precios de energía y a su negocio de semiconductores.

### *Hyundai*

Chung Juyung, quien nació en una familia pobre en 1915, fundó *Hyundai* en 1953. *Hyundai* significa “era moderna”. De acuerdo con Chun (2018), Chung comenzó siendo repartidor para una tienda de arroz en Seúl, en la época colonial japonesa. La tienda fue dejada a cargo de Chung en recompensa por su buen trabajo. Tras unos traspies con el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, Chung compró un taller automotriz, que terminó expandiéndose después del conflicto. Posteriormente, el fundador estableció una compañía de construcción, que terminó siendo beneficiada con un contrato con el gobierno de Estados Unidos para construir una base militar. Entregando la base con éxito, fue garante de nuevos contratos con Estados Unidos y las Naciones Unidas. Ya oficialmente establecida como *Hyundai*, la empresa comienza a crecer



enormemente con el desarrollo industrial promovido por el gobierno de Park Chung Hee. Khanna y Yafeh (2007), mencionan que la relación entre Chung y el presidente Park era de amistad, y que junto con *Daewoo*, *Hyundai* fue una de las empresas más favorecidas por éste.

A finales de la década de los 60, se establece *Hyundai* Motors, produciendo el icónico “Pony” en 1972. El “Pony” se exportó primero a varios países de Sudamérica y a Egipto, y posteriormente a varios países europeos y a otros países del mundo, incluyendo Canadá.

En la década de los 70, *Hyundai* gana el contrato para construir el muelle de barcos más grande en el mundo a la fecha, en Arabia Saudita (Chun, 2018), pese a la limitada experiencia en comparación con otras compañías que también participaron en el concurso. Según el autor, algunos de los factores que determinaron su victoria en el logro del contrato fueron que propusieron el costo más bajo, además del tiempo más corto para su construcción.

En 1982, *Hyundai* ingresa a la industria de la electrónica con *Hyundai* Electronics.

En 1992, la compañía ingresa a la industria petroquímica con *Hyundai* Petrochemical.

El fundador, que se postuló para la presidencia de Corea en 1993 pero no logró ganarla, murió en 2001.

Después de la crisis de 1997, la compañía adquiere a KIA Motors, LG Semiconductors y también Hanwha, refinería de petróleo.

En 2002, *Hyundai* Motors y *Hyundai* Heavy Industries se separaron, aunque ambas mantienen el nombre icónico de la compañía. Es por esto por lo que aparecen como dos Chaebol separados en la lista publicada por la FTC.

En el 2022, *Hyundai* Motors era el tercer Chaebol más grande por número de activos.

## *LG*

Lucky Chemical Co. se establece en 1948 por Koo In-Hwoi, produciendo los primeros cosméticos hechos en Corea. En la década de los 50, adquiere otras compañías y establece su primera fábrica. Se diversifica a otros productos relacionados como pasta de dientes y jabones. Sin embargo, también se diversifica a otras industrias derivadas de las necesidades de las primeras. Esto lo exponen Amsden (1989) y Langlois (2009) citando al hijo del fundador de esta compañía. El hijo del fundador mencionó que, como no había compañías que suplieran las tapas de plástico para sus recipientes de cosméticos, Lucky optó por fabricar plástico. Su negocio de plástico, que derivó en abanicos y cubiertas para teléfonos, la llevó a formar productos de electrónica y comunicaciones, así como al refinamiento de petróleo. Mientras tanto, las altas primas de seguros en su negocio de petróleo llevaron a compañía a tener su aseguradora propia.

En efecto, en la misma década de los 50, la compañía comienza a desarrollar tubos de PVC y cubiertas de vinilo para suelos. En la década de los 60, Lucky Chemical también desarrolla su primera refinería de petróleo.

Mientras tanto, a finales de la década de los 50, Lucky establece la compañía Goldstar, especializada en electrónica. Esta compañía crea el primer radio coreano en la misma década. En la década de los 60, continúa el desarrollo de radios y también comienza a producir ventiladores, teléfonos, refrigeradores, lavadoras y televisiones. Khanna y Yafeh (2007) mencionan que esta compañía se benefició de los planes de desarrollo implementados en los 60.

Durante esta década, la compañía envía a algunos de sus ingenieros a Japón. Esto es parte de la influencia y trabajo en conjunto con Japón que se dio después de la guerra y que ayudó a que la industria coreana creciera más rápido y en productos similares a los del país vecino, como se mencionó anteriormente en este trabajo.

A finales de los 60, *Goldstar* también establece una subsidiaria de semiconductores.

En la década de los 80, las dos grandes divisiones de la compañía se unen y forman *Lucky-Goldstar*.

En 1995, la compañía cambia de nombre a *LG*.

En la primera década del siglo XXI, *LG* incursiona a la industria de energía renovable, con *LG Solar*.

A finales de la segunda década del siglo XXI, *LG* incursiona al desarrollo de inteligencia artificial.

En el 2022, *LG* era el cuarto Chaebol más grande por número de activos, de acuerdo con la lista publicada por la FTC.

### *Lotte*

En 1967, se establece la confitería *Lotte*, y un año después, también derivando de las necesidades de la primera, se establece *Lotte Aluminum*.

En la década de los 70, incursiona a la hotelería y a establecer tiendas departamentales. Siguiendo la política pro-industria de Park Chung Hee, también incursiona a los ramos de la electrónica, petroquímica, y maquinaria.

En los 80, adquiere a compañías de fotografía y crea un parque de diversiones.

En la década de los 90, adquiere la cadena de tiendas de autoservicio Seven Eleven Korea. Establece una subsidiaria de logística. A finales de la década, construye sus primeros cines.

En la primera década del siglo XXI, adquiere una aseguradora y un banco, tras establecer su primera tarjeta de crédito, nuevamente ejemplificando como estos grupos comienzan con la diversificación con base en las necesidades que cada negocio que abren.

En la segunda década del presente siglo, sigue con las adquisiciones de empresas de bebidas, alimentos, químicos, y también comercios minoristas, hoteles, entre otros, tanto en Corea como fuera.

Su subsidiaria *Lotte Data Communication*, es el brazo de tecnologías de información del corporativo, utilizando y desarrollando tecnología en inteligencia artificial, cargadores de vehículos eléctricos, el mercado del metaverso, entre otras.

En el 2022, *Lotte* era el quinto Chaebol más grande por número de activos, de acuerdo con la lista publicada por la FTC.

### *Daewoo*

*Daewoo* se estableció en 1967, fundada por Kim Woo-Chung, entrando de lleno al mercado de exportación en textiles. Sus mercados principales eran Singapur e Indonesia. Posteriormente exporta a Estados Unidos, donde tiene éxito rápidamente. De acuerdo con Chang (2003) fue el Chaebol de mayor crecimiento durante las décadas de los 60 hasta los 90, argumentando como razón principal que tenía la mayor participación en la política del gobierno. Posterior a su éxito

en la exportación de textiles, se diversifica a las industrias de la construcción, servicios financieros, construcción de buques, así como las industrias automotrices, electrodomésticos y telecomunicaciones.

En la década de los 70, al igual que *Hyundai*, participa en proyectos de construcción en el Medio Oriente. En esta década también adquiere compañías de maquinaria e industria pesada. Al final de la misma década, adquiere una compañía automotriz que se terminaría convirtiendo en *Daewoo Motors*, que a la postre terminaría siendo su negocio principal más adelante.

De acuerdo con Chang (2003), *Daewoo* se integraría verticalmente en la industria automotriz, estableciendo diversas subsidiarias relacionadas al ramo.

En 1998, era el segundo Chaebol más grande, después de *Hyundai*.

En la década de los 90, de acuerdo con Chang (2003), incurre en ambiciosas inversiones en el extranjero, que tras la crisis del 97 y la devaluación del won coreano, terminarían empujándola al colapso. A esto se le añade un alto nivel de deuda y la decisión de adquirir nuevas subsidiarias e incluso aumentar su nivel de deuda en plena crisis. La deuda de *Daewoo* en 1999 era de aproximadamente 75 mil millones de dólares.

El presidente de la compañía, Kim Woo-Chung, huyó de Corea, para regresar a su país en el 2005 y es arrestado para cumplir una condena de 10 años de prisión. Recibió un indulto presidencial en el 2007 y murió en el 2019.

Mientras tanto, General Motors se hizo del negocio automotriz de *Daewoo*, pero el nombre de la marca permaneció en Corea hasta el 2011.

La marca sobrevive a través de subsidiarias independientes.

## **Capítulo 7: Características y Funcionamiento de los Chaebol**

Después de introducir a los Chaebol, su ubicación en el marco teórico de los “grupos económicos” y explorar su historia, el presente apartado se centrará en analizar el funcionamiento y las características distintivas de estos grandes grupos surcoreanos. Aunque el tema de historia ya se exploró, el análisis de las características y funcionamiento de los Chaebol se centrará en la época más característica en vez de la más actual posible, aunque definitivamente hay muchas coincidencias entre ambas.

Cabe resaltar que gran parte de la identidad actual de estos conglomerados se debe a una serie de eventos que han moldeado su trayectoria desde su fundación y que siguen dejando una huella significativa en su funcionamiento. Estos eventos han dejado huella particularmente en: el papel desempeñado por la familia fundadora en la estructura y gobernanza de los grupos, las complejas relaciones de propiedad, la influencia del gobierno, que los puede hacer susceptibles a fraude, la cultura corporativa y sus estrategias de crecimiento, entre otras. Así es que, aunque se hayan modificado algunas de sus formas de operar debido a mayor regulación, globalización, etcétera, creemos que estas son las marcadas características de los Chaebol que son relativamente inmunes al paso del tiempo. Aquí las exploramos.

### A) Estructura de los Chaebol

Yoo et al. (1987) resaltan el alto poder de la familia en los Chaebol. En 1982, las familias en los primeros 10 Chaebol controlaban el 32% de las empresas, mientras que en las empresas No-Chaebol, este porcentaje era del 24%.

Los autores especifican que típicamente los Chaebol podían entrar a cualquiera de estas categorías de estructura de propiedad:

1. Posesión única del dueño: El fundador y su familia directa poseen todas las acciones y subsidiarias.
2. Dominación por una compañía principal: El fundador y su familia directa son dueños de la compañía principal, que a su vez es dueña de las subsidiarias, en algún porcentaje (esta estructura de pirámide lo explora más a detalle Almeida).
3. Posesión mutua: El fundador y su familia directa son dueños de la compañía principal y un fondo que a su vez controla otras subsidiarias.

Yoo et al. (1987) encontraron que el 31% de los ejecutivos principales de los veinte Chaebol más grandes en aquella época eran de la familia propietaria, concluyendo que la influencia de esta era bastante importante. Sin embargo, dicen, la “estructura de poder” dependerá del Chaebol, y en específico de la cantidad de familiares y su propia filosofía de gobernanza.

Así, los autores explican que, aunque la propiedad familiar en porcentaje es mayor en los Chaebol grandes, la influencia de la familia es más fuerte en los grupos más pequeños. Asimismo, los puestos más importantes dentro de la gobernanza tienden a pertenecer a algún miembro de la familia.

Chang (2003) explica en detalle cómo es la estructura de los Chaebol. En primer lugar, está el “chairman” o presidente del consejo al frente del grupo como tal, después vemos a los presidentes de las subsidiarias, que fungen como gerentes de diferentes divisiones de negocio, si comparáramos con el manejo occidental. El “chairman” dirige la estrategia, mientras que los presidentes de subsidiarias se encargan de la operación de sus unidades. El autor explica cómo

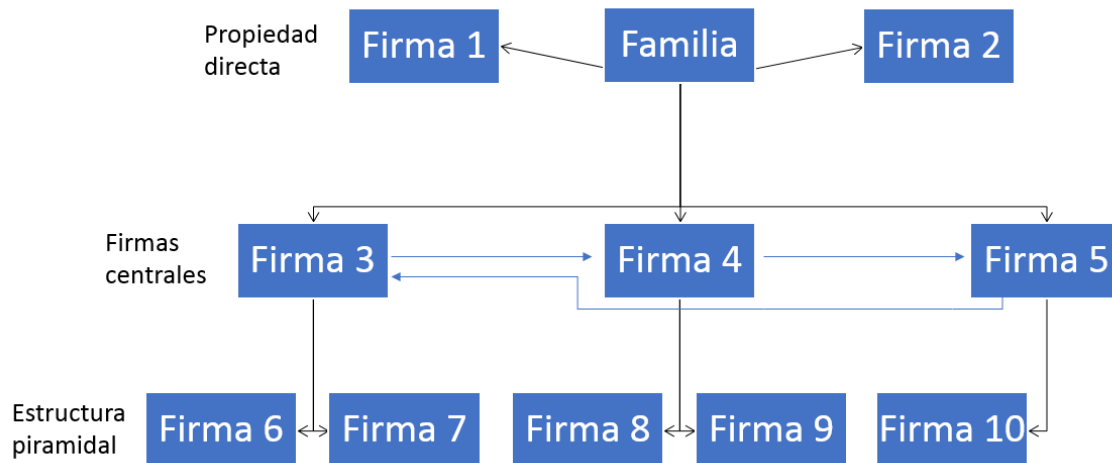
cada Chaebol, entre los más grandes, fueron creando divisiones especiales para el presidente del consejo. Al principio sólo servían para ayudar al presidente, pero crecieron junto con los grupos hasta convertirse en oficinas de varios equipos y más de 100 empleados. Chang menciona que el rol principal de estas oficinas es de determinar los “precios de transferencia” de cada transacción entre el grupo. La oficina tiene el poder de evaluar el desempeño de cada subsidiaria y recomendar colocar o reducir presidentes (y personal) al presidente.

Chang resalta que la búsqueda de maximización de utilidades se hace a nivel grupo y no a nivel subsidiaria. Esto deriva, como indica el autor como ejemplo, en que la subsidiaria con mayores utilidades se encargue de pagar por la publicidad del grupo. Sin embargo, esto perjudica a los pequeños accionistas de las subsidiarias. Hay que recordar que las subsidiarias son entes legalmente independientes entre éstas, aunque en la práctica, como se ha visto a lo largo de este estudio, pareciera que no existe esta independencia. Chang indica que esto es porque el sistema de gobernanza corporativo coreano era inefectivo al tiempo en que escribió su análisis.

Almeida et al. (2011) profundizan respecto a la estructura y formación de los Chaebol. En este trabajo hacen un diagrama sobre la estructura típica de un Chaebol (post-crisis). Aquí se replica de la mejor manera posible.



Figura 1: Estructura típica de los Chaebol



Fuente: Almeida et al. (2011)

Almeida et al. (2011) visualizan tres niveles. Arriba, está la familia, que posee dos firmas independientes con control directo que a su vez no tienen otra firma debajo bajo su control. En el nivel de en medio, están las llamadas “firmas centrales” y también los entrelazamientos de participaciones cruzadas. Los “bucles” o “entrelazamientos” son al menos tres empresas entrelazadas para sortear la regulación que les prohíbe a los Chaebol las participaciones cruzadas. Las firmas de en medio típicamente tienen más años y tienden a ser públicas. Las “firmas centrales” tienen participación en otras firmas más abajo bajo la estructura piramidal, que a su vez son más jóvenes y ya no tienen subsidiarias abajo. Las firmas de este último nivel tienden a ser privadas.

## B) La susceptibilidad de los Chaebol al fraude

Albrech et al. (2010) realizaron un trabajo muy interesante sobre la susceptibilidad de los Chaebol a cometer fraudes, algo que está bien documentado en la mayoría de ellos como se observó en el capítulo de historia.

De acuerdo con teoría del fraude, se estudian las oportunidades, presiones y racionalizaciones frente a éste. Estos tres factores interactúan, aunque a veces uno es más marcado que otros.

Albrech et al. (2010) explican en qué consistió el gran fraude de Daewoo, que finalmente llevaría a este importante Chaebol a la quiebra. La compañía pidió préstamos en exceso, ascendiendo a los 70 mil millones de dólares. Con la llegada de la crisis, la compañía intentó cubrir el fraude vendiendo activos a sobreprecio, además de esconder ciertos intentos de negocio que fracasaron. Daewoo fue finalmente disuelta.

Sobre SK Global, los autores mencionan que Chey Tae-won, quien fuera presidente del consejo del grupo, tomó control de varias de las subsidiarias del grupo a través de manipulación en las acciones de las subsidiarias. Chey pasó tres meses en la cárcel y después volvió a su puesto original.

Sobre Samsung, los autores indican que se le acusó de tener un fondo secreto para sobornos a políticos, además de un manejo inadecuado en las acciones.

Sobre Hyundai, los autores mencionan que se les acusó de un desfalco de arriba de 6 millones de dólares, además de corrupción y manejo inadecuado en las acciones de la compañía.

De acuerdo con los autores, las oportunidades para que ocurra el fraude en las Chaebol incluyen: las relaciones familiares, falta de regulación externa, falta de contrapesos, débil estructura financiera, subsidios cruzados, débil gobernanza corporativa, falta de transparencia y falta de independencia entre subsidiarias. Sin embargo, mencionan, que tal vez la mayor venga de la

falta de independencia entre subsidiarias del mismo grupo. Como racionalización del por qué se cometieron estos fraudes, los autores asumen que tienen que ver con la creencia de que los grupos eran demasiado grandes para fracasar, daban como garantizado el apoyo del estado independientemente de cuáles eran sus resultados, y el hecho de que los ejecutivos utilizaran a las compañías como sus propias alcancías. Sobre las presiones que enfrentaban, los autores asumen que eran los compromisos de deuda y aquellas de naturaleza familiar, pero indican que tal vez la mayor haya sido el valor que le da la propia cultura surcoreana al éxito.

### C) Relación con el gobierno

Mencionan Yoo et al. (1987) que el gran crecimiento de la economía coreana fue iniciado y conducido por el gobierno del país. Dado, indican los autores, que muchos de los Chaebol le deben al gobierno su éxito “enteramente” (de acuerdo con toda la literatura explorada en el presente trabajo, se podría decir mejor que en gran parte), es natural que una relación cercana con el gobierno exista. Indican los autores que a esta relación se le conoce como “Korea, Inc.”. En esta relación, el gobierno lleva la mano. Cabe recalcar que otros autores posteriores a la época mencionan que fue justamente en la década cuando se escribió este artículo, los años ochenta, cuando los Chaebol comenzaron a tomar más independencia tanto financiera como en metas.

Efectivamente, durante las décadas de los ochenta y noventa es cuando se comienza a forjar esta “separación” entre ambos entes. Tras la crisis del 97’ pareciera que se volvió incluso más aguda dada la percepción generalizada sobre la “culpa” de los Chaebol y la presión que sufrió el gobierno para mejorar su regulación. El gran tamaño que fueron adquiriendo los grupos tanto

en el mercado doméstico como en los de fuera también pareció cambiar al ente que llevaba la mano, al menos por un tiempo. Sin embargo, esta separación nunca correspondió a un divorcio completo. Parece ser que la relación sólo se volvió un poco más igualitaria. Hoy en día, no hay entre los dos uno que parezca llevar la voz cantante, y sin embargo, es evidente que siguen cantando a dueto.

La profesora Juliette Schwak, en un artículo publicado en el 2018 en el Asia Global Institute de la Universidad de Hong Kong, indica que, a pesar de que la relación efectivamente ha sufrido transformaciones, la alianza del gobierno con los Chaebol permanece y es dominante en la economía coreana.

La autora pone como ejemplos algunos proyectos de asistencia oficial en otros países en desarrollo (por parte del gobierno coreano) que son llevados a cabo por los Chaebol. La autora indica que esto les provee a las empresas oportunidades de acceso a nuevos mercados, altamente lucrativas.

Asimismo, se resalta cómo los Chaebol siguen manteniendo una alta capacidad para negociar con el gobierno, que, al continuar como el "principal garante de la competitividad nacional, elimina la distinción entre intereses públicos y privados". (Schwak, 2018).

La autora explica como las asociaciones de negocios cooperan con el gobierno para hacer política respecto a la economía. Los principales actores de los Chaebol y el gobierno constantemente se juntan informalmente y crean incluso lazos familiares a través del matrimonio. Los lazos interpersonales vienen también por ser graduados de la misma universidad, miembros de los mismos clubes, etcétera.

Shwack también menciona los proyectos público-privados, en el que la cooperación entre ambos entes es oficial. En proyectos internacionales, los Chaebol se benefician de las capacidades diplomáticas del gobierno, a la vez de mitigar su propio riesgo de negocio.

#### D) Cultura Corporativa

Yoo et al. (1987) utilizan cinco áreas para visualizar la práctica del manejo de personal: seguridad, desarrollo, compensación, mantenimiento y organización. En la siguiente tabla se muestran las grandes áreas, así como las cuestiones importantes que cada una enfrenta.

Cuadro 5: Áreas y cuestiones importantes para el manejo de personal en Chaebol

Seguridad	Reclutamiento	Asignación de Roles		
Desarrollo	Entrenamiento	Rotación de Trabajos	Evaluación	Promociones
Compensación	Salario	Incentivos	Beneficios	
Mantenimiento	Movilidad de Trabajadores	Política de Retiro	Relaciones Laborales	
Organización	Asignación de Tareas	Estructura Organizacional	Jerarquía	Estilo de Toma de Decisiones

Fuente: Elaboración propia con información de Yoo et al. (1987)

Los autores indican que la mayoría de las grandes compañías coreanas clasifican a los empleados como 1. Hombres clave, que generalmente ocupan las posiciones gerenciales, 2. Trabajadores básicos, que tienen contrato “permanente”, y 3. Trabajadores temporales, que como su nombre lo indica tienen empleo por un período de tiempo establecido. Para visualizar lo que caracteriza a las compañías coreanas, los autores hacen una comparación con las grandes compañías de Estados Unidos y Japón. En este aspecto, los autores indican que en Estados

Unidos sólo se divide a los empleados en dos grupos: básicos y temporales. En Japón esto es prácticamente igual que en el caso coreano. Siguiendo en el área de “seguridad”, los autores indican que las empresas prefieren tanto recién graduados de universidad y gente con experiencia en el área. En Estados Unidos, se prefiere la experiencia, mientras que en Japón se prefiere a recién graduados.

Para el desarrollo de su fuerza de trabajo, de acuerdo con los autores, la compañía coreana establece un sistema de entrenamiento “on the job” que es uniforme (aunque no totalmente) pero no sistemático, además de no necesariamente relacionado a la asignación de rol en particular. Los empleados de la compañía ascienden en su puesto más que nada con base en su antigüedad en el trabajo, dedicación y el nivel de relación con la gerencia. La evaluación también se da por logros pasados. En Estados Unidos, los ascensos se dan más por desempeño, mientras que en Japón es una combinación de ambas.

Siguiendo con el apartado de “desarrollo” vale la pena mencionar lo que explica Chang (2003) sobre cómo los Chaebol intercambian recursos humanos entre sus subsidiarias. El autor argumenta que, a la fecha del escrito, el mercado “externo”, es decir, “extragrupo”, permanecía ineficiente. De esta forma, en vez de que cada subsidiaria realice su propio reclutamiento, lo hacen como grupo. El primer entrenamiento también es “global”, y posteriormente asignan a los reclutas a la subsidiaria que así lo requiera. El autor argumenta que esto les provee a los grupos con la posibilidad de explotar la cultura del grupo en general y promover el intercambio de recursos humanos entre las subsidiarias.

Volviendo con Yoo et al. (1987), indican que la compensación de los empleados también depende de la antigüedad, además de otras variables como nivel de educación. Los autores resaltan que, a esta época, las compañías coreanas aún no tenían un sistema “completo” de

beneficios. En Estados Unidos, el salario depende de la educación y del desempeño, mientras que en Japón se toma en cuenta la educación, edad, y desempeño. En estos otros países sí existe un sistema de beneficios completo.

Para el mantenimiento de su fuerza de ventas, Yoo et al. indican que los despidos en momentos de crisis son para los empleados menos importantes. En el retiro, que tendía a darse en aquella época (1987) a los cincuenta y cinco años, los empleados tienden a recibir una suma global y no se les ofrece otro tipo de posición en la compañía después. La edad del retiro, en el año en que se publicó el estudio (1987) en Estados Unidos era de 65 años y en Japón entre los 55 y los 60 años.

Sobre la organización, los autores indican que la mayoría de las corporaciones tienen una estructura “orientada hacia las personas”, con una jerarquía marcada y un estilo de tomas de decisiones de “arriba hacia abajo”. La autoridad reside en su mayoría en la alta gerencia, algo que les resta a los gerentes medios y bajos en su desempeño, de acuerdo con los autores. En Estados Unidos, la estructura tiende a ser más “orientada hacia el trabajo”, mientras que en Japón es una combinación de ambas. Se resalta que en Japón la toma de decisiones de “abajo” hacia “arriba”, contrastando con Corea y Estados Unidos.

Vale la pena resaltar que de acuerdo con Chang et al. (2012), la organización de los Chaebol se volvió más “orientada hacia el trabajo” después de la crisis del 97, lo que implica que hoy en día existe un sistema más mixto, como era el caso de Japón en ese entonces.

#### E) Diversificación de los Chaebol

De acuerdo con Chang (2003), los Chaebol se han diversificado en segmentos relacionados y no relacionados además de perseguir la integración vertical.

El autor, utilizando la medida de diversificación de “entropía”, empleada por Palepu en 1985, encontró que los Chaebol se continuaron diversificando hasta 1997, sobre todo en los segmentos no relacionados.

Para este entonces, el autor desglosa en qué consistían los negocios de los cinco Chaebol más grandes en 1997. Sin embargo, se omitirá a Daewoo, que quebraría después de la crisis.

Cuadro 6: Diversificación de Chaebol en 1997

Segmento/Grupo	Hyundai	Samsung	LG	SK
Mayoreo y Menoreo	44.7%	34.7%	32.3%	39.5%
Vehículos Automotores	22.9%	6.3%	0.0%	0.0%
Construcción	10.0%	0.0%	3.6%	5.0%
Transportación	6.0%	0.0%	0.6%	3.7%
Fibra, Químicos	5.6%	3.5%	21.1%	32.7%
Material Eléctrico	5.3%	26.4%	30.6%	0.0%
Maquinaria, Hierro y Acero	3.4%	0.4%	0.0%	0.0%
Finanzas	1.6%	24.4%	6.2%	1.7%
Telecomunicaciones	0.5%	1.0%	2.6%	9.9%
Otros	0.0%	3.3%	3.0%	7.5%

Fuente: Chang (2003)

El mismo autor posteriormente explica el por qué los Chaebol buscaron diversificarse, e identifica que la razón principal, según la teoría de la empresa, es la búsqueda de sinergias y economías de escala. Argumenta que los Chaebol en particular buscaron crecer más allá de generar utilidades en el corto plazo, sin embargo, el crecimiento iba de la mano con la maximización de utilidades en el largo plazo. Pone el ejemplo de Samsung, argumentando que



su crecimiento entre 1965 y 1998 se dio más por la diversificación en nuevos negocios que ampliando los existentes. Como se mencionó anteriormente, tan sólo en 1995, la división de semiconductores (incluida en electrónicos en la tabla de arriba) generó más del 80% por ciento de las utilidades del grupo.

La razón para la búsqueda de maximización de utilidades en el largo plazo a través de la diversificación de negocios toma más sentido cuando se considera, como menciona el autor, la amplia gama de incentivos que ofrecía el gobierno coreano para expandirse a áreas estratégicas para éste.

Otra razón que interpone Chang incluye la reducción del riesgo para los propietarios, que buscaban tener más subsidiarias en donde invertir y no “poner todos los huevos en una sola canasta”. El autor resalta que esto era en detrimento de los pequeños accionistas.

También, y en línea con el argumento de la teoría de la empresa, menciona que los Chaebol buscaban diversificarse para poder crear sinergias e intercambiar recursos como tecnología, marca, recursos humanos y capital.

Este último punto es resaltado por el autor en un apartado particular para explicar cómo era el intercambio de los recursos intangibles entre las subsidiarias del grupo, algo que efectivamente hacía más valiosos a los grupos frente a otras compañías pequeñas. Aquí pone el ejemplo de Samsung nuevamente, que estableció un instituto de tecnología para fomentar la investigación en todo el grupo. Cuando la compañía está integrada verticalmente, esto es particularmente productivo. El autor también resalta el valor de la marca y cómo publicitar ésta, que beneficia a todo el grupo, genera economías de alcance.

Finalmente, otro recurso intangible que hace la diversificación propensa es el “know-how” de estas compañías. Hay que recordar que ésta es una de las razones que aplican a todos los “business groups” de acuerdo con la teoría que buscan explicarlos. Específicamente para los Chaebol, el autor explica este argumento utilizando un caso real de Samsung como ejemplo. Cuando Samsung intentó buscar entrar a la industria de químicos, Samsung Engineering diseñó la fábrica, los financieros de Samsung Life Insurance compraron la tierra, Samsung Construction construyó la planta, mientras que Samsung Heavy Industries la proveyó de materiales para hacerlo. Esto, argumenta el autor, es cómo el “know-how” (gratis porque ya existía dentro de la empresa) permite incursionar a otro sector a un costo mucho menor.

#### F) Integración Vertical de los Chaebol

De acuerdo con Chang (2003), al momento del escrito, las principales Chaebol estaban integradas entre un 20 y un 30%; sin embargo, indica el autor el nivel de integración vertical debe ser mucho más alto tomando en cuenta que la medida no refleja integración inter subsidiarias. El autor define integración vertical como “una transferencia interna de bienes y servicios dentro de una firma” (p. 113).

El mismo autor menciona que el grado de integración, así como las diferencias en su uso (y la motivación para perseguirla) dependen de las características de la industria donde estén los Chaebol. Ejemplifica: Hyundai está mucho más verticalmente integrado porque está en las industrias de construcción, vehículos automotores, equipo pesado, etcétera. Aquí el autor indica que, durante la época de los planes de desarrollo quinquenales, los Chaebol entraban rápidamente a estas industrias en las que el gobierno les indicaba sin infraestructura, y las

compañías iban armándola conforme lo necesitaban. Lo más fácil era integrarse verticalmente. La integración hacia adelante, comenta Chang, ocurre más en las ramas de comidas, textiles, químicos, material eléctrico, automóviles, entre otros. Mientras tanto, la integración hacia atrás ocurre en los textiles (también), pieles, refinamiento de petróleo, equipo de cómputo y medicina, entre otros. La integración en general es más notoria en electrónicos y químicos, además de maquinaria y construcción. El autor argumenta que en estas industrias la integración tiende a ser eficiente, además de permitir mejor coordinación. Así como en la diversificación, la integración también genera que, por ejemplo, la investigación y desarrollo en una fase de la producción se permee a las otras, incrementando la competitividad de las operaciones. Aquí vale la pena mencionar a Aoki (1990), que explica cómo es la “quasi-integración” de las firmas japonesas en ramas similares a las que se acaban de mencionar. Aunque los proveedores que tienen una relación de largo plazo con la compañía compradora actúan como subsidiaria, en el caso japonés mantienen su autonomía, por ejemplo, en el manejo del personal. De esta forma contrasta con el caso coreano, donde las compañías proveedoras, al ser subsidiarias de un grupo, como se explica en los apartados de cultura corporativa, gestión y diversificación, tienen un recurso humano más móvil y expuesto a las externalidades positivas de compartir la investigación y desarrollo, entrenamiento en equipo, etc.

El mismo autor también elabora sobre algunas desventajas de la integración vertical. El autor indica que un riesgo es que se pierdan los incentivos dado que tienen compradores seguros. Esto puede ser peor en el caso de las Chaebol, donde existe mucha venta inter grupo, argumenta. En momentos turbulentos, añade, también es mejor poder cambiar de proveedor rápidamente, y esto es más fácil si son externos. Asimismo, al ser un grupo más grande, la complejidad aumenta, y el tener que separar una parte puede dañar otra si se está verticalmente integrados.

Chang, en su trabajo particular, encontró que la integración vertical ayuda a las subsidiarias cuando la integración es hacia adelante, mientras que se pierde eficiencia con la integración vertical hacia atrás. Sin embargo, la integración se mantiene.

Esto también da pie a describir los subsidios cruzados, que son comunes en estos grupos. Chang (2003) explica, con ayuda de otros autores, que la subsidización cruzada ocurre cuando una compañía cotiza un producto debajo del costo y resarce las pérdidas a través de ingresos de la venta de otro bien por encima del costo. Se encontró evidencia de esta práctica en los Chaebol durante la época de escrito del trabajo de Chang. El autor ejemplifica con Hyundai, que empleó esta práctica para beneficiar a subsidiarias privadas a costa de subsidiarias públicas. Los subsidios no sólo fueron con precios, sino a través de préstamos o evitar temporalmente el cobro de deudas.

#### G) Gestión en los Chaebol

En 1987, Sangyin Yoo y Sang M. Lee publicaron un trabajo en el *California Management Review* de la Universidad de California sobre el estilo gerencial de los Chaebol.

Ahí, los autores clasifican a los Chaebol en tres categorías basadas en el tiempo en el que formaron:

Años cincuenta: Hyundai, Samsung y Lucky-Goldstar (LG). Se caracterizan por haber sido formados por emprendedores que se vieron beneficiados por apoyo gubernamental.

Años sesenta: Hanjing, Korea Explosive, Hyosung, Sangyong y Dong A. Caracterizados por nacer en la época del “milagro del río Han”, se lograron gracias a los préstamos extranjeros y a los planes quinquenales del gobierno.

Años setenta: Daewoo, Sunkyong, Lotte, Kolon y Doosan. Caracterizados por la época del boom de las exportaciones.

Cabe resaltar que entre éstos que mencionan los autores a finales de la década de los ochenta se encuentran los cinco que siguen siendo los más grandes a la fecha: Samsung, SK (Sunkyong), Hyundai, LG y Lotte.

Sobre la gerencia, Yoo et al. (1987) citan a Tamio Hattori, quien realizó una comparación entre los grandes grupos empresariales de Corea y Japón.

Los autores mencionan tres estilos gerenciales distintivos y los dividen a través de estas características únicas:

1. Fundadores
2. Gerencia Familiar
3. Relación Cercana con el Gobierno

Se identifican cinco de las filosofías de los fundadores de los diez Chaebol más grandes durante la época.

A continuación, se muestran en una tabla basadas en categorías en común, de acuerdo con lo que mencionaron los autores:

Cuadro 7: Resumen de filosofías de negocio de fundadores de grandes Chaebol

Fundador	Choong-Hon Cho	Jong-Hyun Choi	Ju-Ying Chung	Woo-Choong Kim	Byung-Chull Lee
Grupo	Hanjin	Sunkyong	Hyundai	Daewoo	Samsung
Cómo establecer empresas	A través de confianza y credibilidad pública		Emprendedurismo "agresivo"	Adquisición de firmas debilitadas	
Quién debe manejarlas	Familia	No Familia	Combinado, Familia y No Familia		Combinado, Familia y No Familia
Cómo debe ser el sistema de empleo	Empleo vitalicio			Sistema de incentivos	Sistema meritocrático y competitivo
Filosofía en general	Harmonía	Perduración	Agresividad	Trabajo duro	Ser el número uno

Fuente: Elaboración propia con información de Yoo et al. (1987)

Vale la pena poner aquí tal cual el resumen que Yoo et al. (1987) elaboraron sobre el sistema gerencial de los Chaebol en la p. 105:

1. Manejo estilo "clan"
2. Decisiones de arriba hacia abajo.
3. Empleo vitalicio "flexible"
4. Ética de trabajo Confuciana
5. Liderazgo paternalista
6. Lealtad
7. Compensación basada en antigüedad y ranking de méritos
8. Sistemas burocráticos pero pocos formales
9. Relación cercana con el gobierno

### *10. Expansión a través de conglomeración (diversificación no relacionada)*

Valdría la pena indicar cuáles de estos puntos siguen en pie hoy en día y cuáles se han modificado en algún grado considerable, ya que el trabajo de Yoo et al., aunque sigue siendo altamente relevante, se publicó en 1987.

Para esto, el trabajo de Chang et al. (2012), quienes estudiaron cómo se modificó el manejo de los recursos humanos en Samsung Electronics después de la crisis del 97, es relevante. Estos autores resaltan que la mayoría de las empresas medianas en Corea tiende a emular lo que hagan los Chaebol respecto a los estándares de manejo de recursos humanos. Asimismo, los autores indicaron que eligieron esta compañía por su parecido con empresas de “estilo japonés”.

Estos mismos autores también repiten la tesis que muchos Chaebol le deben su éxito enteramente al apoyo del gobierno. Partiendo de esto, argumentan que la relación con el gobierno permeó en su manejo de los recursos humanos. Los autores describen entonces al manejo de recursos humanos coreano (MRH coreano) de la siguiente forma: autoritario, paternalista, con jerarquía demarcada y comunicación vertical. Sin embargo, después de la crisis, algunas de las prácticas comenzaron a cambiar. Los autores también argumentan que, con el crecimiento de los Chaebol, estos se abrieron a aplicar estándares internacionales de MRH. Sin embargo, argumentan los autores, al momento en que se realizó este trabajo, no estaba claro si esta transición representa un cambio de paradigma fundamental o sólo un cambio pasajero. Dicen los autores que también está la posibilidad de que los dos paradigmas -el antiguo y el posterior a la crisis- coexisten. Esta última descripción parece ser adecuada.

En el mismo trabajo, los autores muestran los resultados de una encuesta sobre la percepción de los empleados de Samsung Electronics respecto a los cambios en gobernanza corporativa de los

Chaebol. En ella, los empleados indicaron, en una escala Likert del 1 al 5, que no estaban de acuerdo o se sentían neutrales en general con las siguientes afirmaciones: que existe una gobernanza corporativa superior, que los Chaebol son menos dominantes en los negocios coreanos, y que hay mayor ética corporativa. Sin embargo, también encontraron que los empleados sienten que existe: mayor transparencia, sinceridad tanto en la compañía como en la gerencia, y que hay colaboración con espíritu de equipo -esta última también ya era una característica desde antes de la crisis. Los hallazgos de la encuesta son consistentes con la idea de que existen dos paradigmas, y que efectivamente el sistema gerencial de los Chaebol característico desde antes de la crisis no ha desaparecido.

Con ayuda de estos autores además de todos los otros trabajos recientes que se han mencionado en este trabajo, podemos identificar qué puntos permanecen igual y cuáles se han modificado y en qué dirección.

1. *Manejo estilo “clan”*. La familia sigue siendo prominente en el control de los Chaebol, de acuerdo con Oh et al. (2022)
2. *Decisiones de arriba hacia abajo*: De acuerdo con Chang et al. (2012) los mismos empleados de Samsung Electronics no están de acuerdo con que esto ha disminuido.
3. *Empleo vitalicio “flexible”*: De acuerdo con Chang et al. (2012), la crisis del 97 trajo a su fin esta característica. Los Chaebol tuvieron que reducir personal y comenzaron a contratar trabajadores por contingencia. Además, mencionan los autores, se incrementó el reclutamiento interno -aunque esto ya caracterizaba a los Chaebol desde antes.
4. *Ética de trabajo Confuciana*: Se puede inferir que, dado que la percepción de liderazgo paternalista, espíritu de lealtad, y sobre las decisiones de arriba hacia abajo, la ética de trabajo confuciana sigue muy presente en las compañías coreanas a la fecha.



5. *Liderazgo paternalista*: En la misma encuesta que realizaron Chang et al. (2012) se incluyó la afirmación: El liderazgo paternalista está desapareciendo. La calificación promedio indicó que los empleados no están de acuerdo con esta afirmación.
6. *Lealtad*: De acuerdo con Chang et al., sigue fuerte la percepción de lealtad a la empresa y espíritu de equipo. Se puede argumentar que esta característica de los Chaebol siempre ha tenido mayores beneficios que efectos negativos, por lo que no había necesidad de modificar.
7. *Compensación basada en antigüedad y ranking de méritos*: Algo que vale la pena resaltar, dado que sí fue un cambio evidente, es que la mayor parte de las compañías coreanas, de acuerdo con Chang et al. (2012) modificaron el sistema de compensación para valorar más el desempeño y no tanto la antigüedad. Esto, argumentan los autores, sucedió en un corto periodo de tiempo. Dan una estadística “matona”: La compensación basada en desempeño subió de 1% en 1980 a 60% en el 2002.
8. *Sistemas burocráticos pero pocos formales*. Los trabajos recientes apuntan a que permanece lo burocrático, pero sí se ha mejorado en la formalidad y en lo sistémico.
9. *Relación cercana con el gobierno*. Los Chaebol continúan teniendo una relación cercana con el gobierno, de acuerdo con Oh et al. (2022) además de la evidencia mostrada en todos los casos expuestos en el apartado de Nuevos Sectores en el presente trabajo.
10. *Expansión a través de conglomeración*. De acuerdo con lo expuesto a lo largo de este trabajo, particularmente en el apartado de Historia Breve de los mayores Chaebol, se puede argumentar que la diversificación a sectores no relacionados continúa.

#### H) Percepción de los Chaebol

En febrero del 2023, el periódico coreano Dong-a Ilbo (que significa literalmente en español Diario del Este de Asia) en conjunto con el profesor Lee Kyeong-mook de la Universidad Nacional de Seúl, realizaron una encuesta a la generación MZ sobre sus opiniones respecto a los Chaebol. La generación MZ integra a los millennials (nacidos desde principios de los ochenta hasta principio de los 90) y a los de la generación Z (nacidos desde mediados de los noventa hasta principios del siglo XXI). Los resultados de la encuesta arrojaron que los sentimientos “positivos” respecto a los Chaebol eran tres veces más que aquellos “negativos”. Asimismo, se encontró que esta generación generalmente confía más en las empresas y empresarios que en el gobierno y los políticos. La generación también ve a los grandes grupos coreanos como representantes de su país tal como los jugadores de fútbol o ídolos del K-pop más famosos. En general, es evidente el orgullo que los coreanos sienten por los grupos, vistos por esta generación como con mayor capacidad de innovación y generación de calidad que sus otros competidores en el mundo.

El artículo del mismo periódico donde se publicaron los resultados de la encuesta afirmó que otras encuestas en el pasado sugerían que estaba llegando a un nivel peligroso el sentimiento “anti-negocios” en el pueblo coreano. Esto que mencionan es consistente con otra encuesta que cita el *Korea Economic Institute of America* (KEIA) en el 2016, que encontró que dos terceras partes de los coreanos veían a los Chaebol como un “lastre” para la economía. Las razones que indicaban los encuestados eran por corrupción y crecimiento en la desigualdad. El artículo, realizado por Kyle Ferrier para el KEIA, menciona que esto es emblemático de la dinámica “amor-odio” entre el pueblo coreano y las empresas que -en conjunto con el gobierno- llevaron a Corea a ser una economía importante en el mundo, pero que, es considerada por muchos como altamente dependiente a estos grandes grupos.

Cabe notar que la encuesta citada por el artículo del KEIA corresponde al período del escándalo político del 2016, que terminó con la destitución de la presidenta Park en el 2017 bajo cargos de corrupción. Algunos Chaebol, tales como Samsung, que fueron extorsionados por Choi Soon Sil, allegada a la presidenta, y otros colaboradores, fueron acusados de hacer estos pagos como sobornos, también.

Sin embargo, el artículo de Dong-a Ilbo indica que la animosidad demostrada en encuestas previas era porque el pueblo sabe de los enlaces “corruptos” entre los grupos y el gobierno durante la época de industrialización, además de percibir en ellos privilegios injustos, abuso de poder, y contribución a la desigualdad. Es posible que estos sentimientos, que ya se venían presentando con fuerza después de la crisis del 97, sólo crecieron en intensidad temporalmente después del escándalo del 2016. Además, menciona la publicación, que varios políticos también contribuyeron a la animosidad hacia los Chaebol “politizando” estos asuntos.

Sin embargo, de acuerdo con la encuesta de la primera publicación que mencionamos, parece que las generaciones más jóvenes han dejado de culpar a las compañías por estos problemas. El Dong-a Ilbo da como una posible razón es que hay una mejor comunicación entre los nuevos dueños, más jóvenes, y los empleados y el público en general.

## Capítulo 8: Desafíos y oportunidades en últimos años

### A) Los Chaebol ante nueva regulación

La forma en que el pueblo coreano admiraba a los Chaebol cambió después de la crisis de 1997. En los años posteriores a la crisis, los Chaebol comenzaron a ser examinados por los medios de comunicación y el propio gobierno con un enfoque más cauteloso, éste último vigilándolos de cerca a través de la Comisión de Comercio Justo de Corea del Sur. Chang (2003) argumentó que la importancia de los Chaebol tendería a disminuir con el tiempo, incluso mencionando que, dado que aún quedarían imperfecciones en el mercado, las Chaebol se podrían convertir en una especie de Keiretsu. Ya se mencionaron los paralelos de las primeras con éstas después de su reorganización tras la crisis. Sin embargo, los Chaebol post crisis siguen asemejándose más a los Zaibatsu y continúan siendo altamente prominentes en la economía coreana. Los dueños, tomadores de decisiones y sus familias siguen siendo figuras en los medios locales y muchas veces en los internacionales.

Lee (2022) menciona que, a pesar de la fuerte regulación que surgió de dicha crisis, son pocos los Chaebol que han reducido su tamaño voluntariamente, además de que otros grupos no considerados Chaebol se convirtieron en estos con varias adquisiciones. Al estudiar el por qué, el autor encontró que aquellas firmas que ya no eran oficialmente designadas como Chaebol sufrían una pérdida de valor. Al parecer, sigue siendo prestigioso ser considerado “oficialmente” Chaebol.

Los profesores Ingyu Oh, Soon Suk Yeon y Hyo Jin Kim, en un análisis en el *Asia Pacific Business Review* en el año 2022 sobre las reformas de gobernanza corporativa en Corea del Sur, realizaron la siguiente tabla que recopila las regulaciones clave que se le impusieron a los

Chaebol desde 1987 al 2019, con datos de la FTC. Aquí se incorpora sin necesidad de modificarse:

Cuadro 8: Reformas clave de FTC de 1987 a 2019

Regulación	Fecha
Prohibición de la tenencia cruzada de acciones	1987
Restricción en los derechos de voto de las empresas financieras e aseguradoras afiliadas	1987
Prohibición de la creación de empresas tenedoras (holding)	1987
Límite en la cantidad total de inversiones de capital por parte de las empresas en grupos empresariales	1987
Política de especialización para fomentar un mayor enfoque en las actividades centrales	1991
Prohibición de garantías de deuda	1993
"Grandes negocios" - intercambio de empresas de los grupos en ocho industrias clave	1998
Requisito de divulgación de transacciones intra-grupo a gran escala	2000
Requisito de divulgación de asuntos importantes relacionados con empresas no cotizadas	2005
Requisito de divulgación del estado del grupo empresarial	2009
Restricción a la búsqueda de intereses personales	2014
Prohibición de nuevas tenencias circulares de acciones	2014
Introducción de Códigos de Administración Responsable (Stewardship Codes)	2016
Requisito de divulgación de comercio intra-grupo e ingresos no derivados de dividendos, incluyendo honorarios de consultoría y alquileres	2019

Fuente: Oh et al. (2022)

Los mismos autores (Oh et al., 2022) indican que hay cinco características con las que muchos consideran a los Chaebol. Mencionan que todas éstas siguen vigentes a la fecha. A cada una de estas características añade lo siguiente al inicio (p. 16):

“Sin importar las reformas en materia de gobernanza corporativa y las estrictas aplicaciones legales para frenar la concentración de propiedad y control por parte de los accionistas minoritarios, incluyendo a los miembros directos de la familia...”

- 1) Los Chaebol continúan incrementando el número de subsidiarias.
- 2) Los principales cuatro Chaebol siguen incrementando su participación en activos e ingresos de las treinta Chaebol más grandes.
- 3) La propiedad interna de los Chaebol se sigue incrementando.
- 4) Las utilidades de los Chaebol siguen dependiendo de transacciones dentro del grupo.
- 5) Las utilidades de los Chaebol siguen ligadas a la propiedad interna, particularmente a la familia, añade el autor.

El autor resalta cómo los Chaebol han sido resilientes a los intentos de reforma por parte del gobierno. Es claro que reglas de gobernanza corporativa no se han aplicado cómo fueron intencionadas.

Cabe mencionar que, aunque los cinco más grandes Chaebol no han variado mucho en los últimos veinte años, – de hecho, *Samsung* sigue siendo el principal Chaebol en términos de activos desde la década de 1980 –, han surgido nuevos Chaebol centrados en servicios tecnológicos, como *Kakao*, *Coupang* y *Naver*. Algunas de estas empresas se están diversificando dentro del espectro de la tecnología, lo que también ha derivado en un mayor escrutinio por parte del gobierno.

Sin embargo, el gobierno coreano se ha centrado en apoyar a nuevas firmas y emprendedores enfocados en innovación (*start-ups*). De hecho, parte del discurso del gobierno en apoyo a estas firmas es parecido al del apoyo que disfrutaron los Chaebol en la década de 1960. Los autores Kingler-Vidra y Pacheco-Pardo (2019) mencionan un discurso de la presidenta Park Geun-Hye (hija de Park Chung-hee, quien fuera el presidente del primer “milagro”) en 2013 llamando por un segundo “milagro del Río Han”, pero esta vez liderado por *start-ups* creativas en vez de los Chaebol de los sesenta. Los mismos autores muestran que efectivamente la intención del gobierno coreano no ha quedado solamente en discurso, sino que el apoyo monetario para fomentar este “ecosistema” de *start-ups* se ha dado y ha venido creciendo, y además no se ha cortado con cambios de administración política.

Los mismos autores mencionan que el gobierno coreano, además de buscar promover beneficios económicos al país como nuevos empleos, también busca con estas medidas un crecimiento más balanceado, que estas firmas nuevas sirvan como contrapeso de los Chaebol, y a la vez, fomentar indirectamente la innovación en éstos.

Sin embargo, queda la duda si efectivamente, estas nuevas empresas, muchas de las cuales ya son “oficialmente” Chaebol y son de las que más rápido han venido creciendo en los últimos años, servirán de contrapeso para los Chaebol tradicionales o si también concentrarán tanto poder que pudieran representar algún riesgo para la economía.

## B) Nuevos sectores y nuevo presidente, cooperación con el gobierno continúa

De acuerdo con Kim (2022), desde el momento en que estaba por inaugurarse al nuevo presidente Yoon Suk-Yeol en mayo del 2022, se esperaba que los Chaebol anunciaran “planes

masivos de inversión”, dado el tipo de políticas que se esperaba por parte de Yoon, quien es abiertamente promercado y pro-desregulación, pero que también había prometido apoyo directo a varios sectores, incluyendo la de los semiconductores.

La agenda de Yoon, de acuerdo con Kim (2022) prometía seguir la cooperación público-privada, y apuntaba a detonar nuevas industrias como la inteligencia artificial y las baterías. Sobre estos dos últimos ramos, Kim (2022) reportó que Chey Tae-won, el presidente del consejo de *SK Group*, que rebasó en 2022 a *Hyundai* como la segunda mayor Chaebol, estaba acelerando sus inversiones. De *Hyundai* se esperaba que acelere el paso para la “electrificación” de sus vehículos. De *LG* se esperaba que fortalezca el negocio complementario para los vehículos eléctricos, como las baterías.

Al tomar protesta Yoon, organizó un evento con los líderes de pequeñas y medianas empresas, así como los presidentes de los 5 Chaebol más grandes (Lee, 2022). Posteriormente, las 10 compañías más grandes de este grupo anunciaron que invertirían más de mil billones de wones (800 miles de millones de dólares) y crear 380,000 nuevos empleos en los próximos 5 años (2023-2028).

De acuerdo con Kim, D. (2022), este anuncio contrasta con el perfil bajo que habían mantenido los Chaebol en los cinco años anteriores. esto fue porque el presidente anterior, Moon-Jae In, hablaba más sobre reformar a los Chaebol. El autor notó que, con la llegada del nuevo presidente, parecía que las compañías habían retomado su “ambición” nuevamente.

C) Los Chaebol como determinantes en la economía coreana postpandemia



Corea del Sur fue uno de los países en el mundo que mejor desempeño económico tuvo durante la pandemia, sus medidas siendo alabadas por diversos medios e instituciones internacionales. (Stangarone, 2022). El gobierno coreano implementó medidas fiscales y monetarias (aunque en menor grado que otros países) que ayudaron a sobrellevar la crisis, sin que haya tenido que implementar fuertes “lockdowns” que afectaran ampliamente la economía doméstica, esto también gracias a las medidas preventivas para un contagio masivo.

Además de esto, las exportaciones coreanas crecieron ampliamente en la segunda mitad del 2020, sobre todo en los sectores de electrónicos, semiconductores, y automotriz (Funk Kierkegaard, 2021). Dado que estos sectores son dominados por Chaebol, se podría decir que gran parte del positivo desempeño económico de Corea del Sur durante la pandemia fue determinado por estos grupos.

La pandemia no fue el único evento que causó disrupciones en la economía mundial durante los años del 2020 al 2022, sino también el inicio del conflicto Rusia-Ucrania, que exacerbó los problemas en las cadenas de suministro iniciadas por movimientos de personal durante la pandemia y disparó cambios en los patrones de comercio mundial. El efecto económico particular que afectó a la mayor parte de los países del mundo fue la inflación y depreciación de la mayoría de las monedas frente al dólar.

En Corea, nuevamente los Chaebol fueron determinantes para que los efectos económicos negativos de esta coyuntura fueran minimizados. De hecho, para poder contrarrestar algunos de los efectos económicos nocivos de la pandemia y la inflación durante 2022, el gobierno coreano emitió varios indultos presidenciales a líderes de los Chaebol. (Kim, 2022). Entre aquellos líderes de Chaebol que recibieron los indultos fueron Jae-yong Lee, vicepresidente del consejo de *Samsung Electronics*, Dong-bin Shin, el presidente del consejo de *Lotte Group*, Se-ju Jan, el

presidente del consejo de Dongkuk Steel, y Duk-soo Kang, ex presidente del consejo de STX Group. Los primeros dos habían sido sentenciados a tiempo de cárcel, además de prohibiciones a ejercer como líderes de sus empresas, por haber sobornado a la expresidenta Geun-Hye Park. Irónicamente, fue el padre de Geun-Hye, Chung-Hee Park, quien, después de haber sentenciado a algunos de los empresarios por corrupción en la década los 60, fue el que inició la “tradición” de emitir indultos con el fin de que puedan ayudar al país a revitalizar su economía, una medida que ha tenido éxito a través de los años.

Otro aspecto relevante para mencionar es que el gobierno coreano está buscando la creación de nuevas *start-ups* y el desarrollo de empresas de tecnología a través de los Chaebol. Aunque también se buscaba un contrapeso para los grandes conglomerados y se instauró apoyo directo a las nuevas compañías, el gobierno coreano post pandemia decidió trabajar en conjunto con las Chaebol para la inversión en y el desarrollo de nuevas compañías. De hecho, relajó las leyes para que las grandes compañías pudieran tener brazos de inversión en capital de riesgo (CVC, por sus siglas en inglés) en el 2021. De hecho, para el 2023, casi un tercio de las Chaebol ya tenían un mecanismo de CVC (Moore, 2023).

Así como las Chaebol emergentes se beneficiaron de proyectos en conjunto con la industria japonesa durante décadas previas, así las *start-ups* podrían beneficiarse de tener de socios y desarrolladoras a las Chaebol, que tienen amplia experiencia.

Estos eventos recientes subrayan la importancia que siguen teniendo las Chaebol para que la economía coreana siga creciendo. Aunado a esto, parece ser que será a través de estos conglomerados donde se irán desarrollando las nuevas empresas de la llamada cuarta revolución

industrial. Es por ello se argumenta que las Chaebol seguirán teniendo un papel determinante en la economía coreana en los años venideros.

## **Capítulo 9: Resumen Breve de las Exportaciones Coreanas**

Considerando el destacado papel que desempeñan las exportaciones en la economía de Corea, representando aproximadamente el 37% de su Producto Interno Bruto (según datos de 2022), y considerando también que los Chaebol son los que lideran las ventas en el extranjero, resulta imprescindible analizar en detalle el comportamiento de estas exportaciones durante el último año. Se examinan tanto los productos principales, así como los destinos de exportación más destacados.

Además, es importante explorar la evolución histórica de las exportaciones coreanas a lo largo de las últimas décadas. Este análisis permitirá identificar las tendencias en los países destino.

De acuerdo con información del Ministerio de Comercio, Industria y Energía de Corea del Sur (MOTIE), las exportaciones de Corea en el 2022 llegaron a un récord histórico de USD 684 miles de millones, lo que representó un incremento anual del 6%. Se resalta que esto se logró en un contexto difícil con el inicio del conflicto entre Rusia y Ucrania, restricciones remanentes de la pandemia del Covid-19, alzas en tasas de interés para combatir la inflación, entre otras.

En el comunicado de prensa oficial del MOTIE, se resaltó que productos clave como los semiconductores y automóviles lograron crecer por segundo año consecutivo a pesar de partir de una base alta en el 2021.

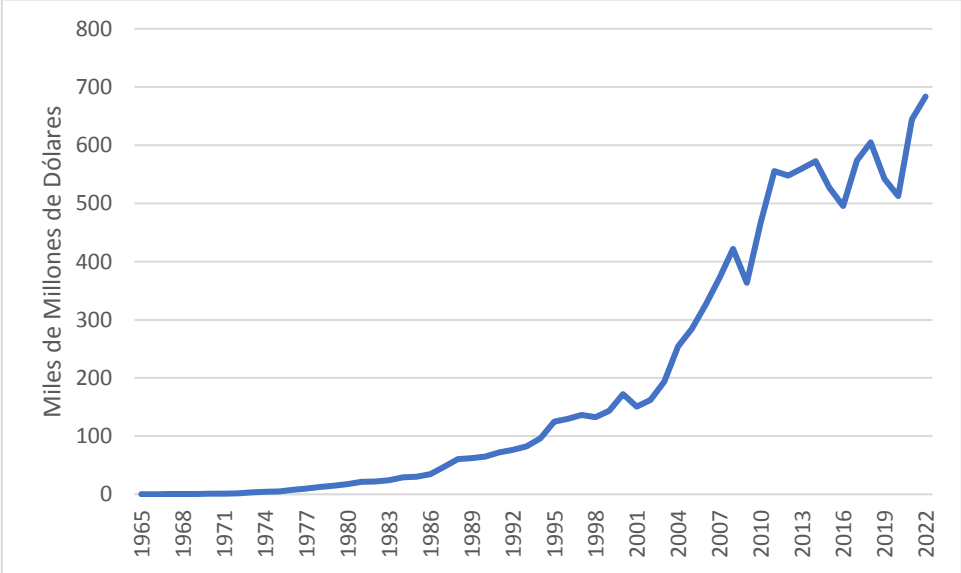
Sobre los semiconductores, el organismo resaltó que se alcanzaron niveles récord, a pesar de que los precios disminuyeron en la segunda mitad del año (presiones inflacionarias disminuyeron la demanda). También se destaca el crecimiento de los productos de petróleo gracias a mejores precios.

El organismo menciona en particular a las baterías secundarias, chips de sistema, vehículos eléctricos y productos agrícolas y pesqueros como elementos prometedores del comercio coreano.

Respecto a los destinos de exportación, las ventas a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), Estados Unidos y la Unión Europea alcanzaron niveles récord, aunque las exportaciones a China disminuyeron. India mostró un crecimiento significativo debido a la demanda de acero, semiconductores y dispositivos de comunicaciones inalámbricas. Mientras tanto, hubo un aumento en las exportaciones hacia Japón, América Latina y el Consejo de Cooperación del Golfo, mientras que las exportaciones hacia la región de la Comunidad de Estados Independientes (CIS) experimentaron una disminución significativa.

De acuerdo con datos del ITC Trade Map, Corea fue el séptimo país del mundo en valor de exportaciones en dólares en el 2022, sólo debajo de China, E.U., Alemania, Holanda, Japón e Italia.

Gráfica 1: Valor de Exportaciones de Corea del Sur



Fuente: Elaboración propia con datos del KOSIS

Cuadro 9: Principales Exportaciones de Corea del Sur por Código HS de 4 Dígitos, Principales Mercados y Compañías

Código H.S.	Bien o Servicio	Valor en USD M.M.	% del Total	Principal Mercado	Principales Compañías
8542	Circuitos Electrónicos Integrados	112.85	17%	China	Samsung, SK
8703	Vehículos Automotores	51.68	8%	E.U.	Hyundai
2710	Preparaciones de Petróleo	61.56	9%	Australia	SK
8524	Módulos de Pantallas Planas	19.45	3%	Vietnam	Samsung, LG
8708	Partes y Accesorios Para Vehículos Automotores	19.92	3%	E.U.	Hyundai
8901	Buques	15.26	2%	Liberia	Hyundai
8523	Dispositivos de Almacenamiento de Datos	14.29	2%	E.U.	Samsung, SK
2902	Hidrocarburos Cíclicos (Materia Prima para Plástico)	9.74	1%	China	LG
2841	Sales de Ácidos Oxometálicos o Peroxometálicos	11.27	2%	China	Hanwha
3901	Polímeros de Etileno	7.26	1%	China	Hanwha

Fuente: Elaboración propia con datos de Korea Customs, ITC Trade Map, Otras

Estados Unidos comenzó siendo el principal destino de las exportaciones de Corea, al abrir el mercado a su aliado asiático. Se mantuvo como tal hasta principios del siglo XXI, cuando China lo rebasó en el primer puesto. No obstante, a la fecha se mantiene en segundo lugar. De acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos, el acuerdo de libre comercio (TLC) que

este país firmó con Corea del Sur en Marzo 2012, y que luego fue enmendado en Septiembre 2018, fue el más grande que firmó Estados Unidos después del TLCAN (NAFTA por sus siglas en inglés).

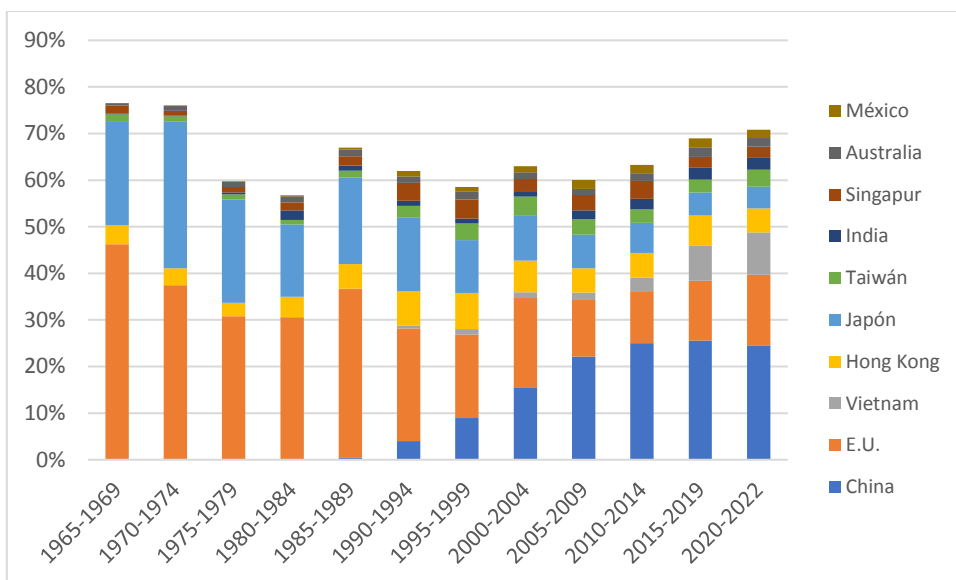
Durante el boom de las exportaciones de Corea (décadas de los sesenta y setenta), Estados Unidos lideró las ganancias netas en las exportaciones coreanas. Sin embargo, lo hizo seguido de cerca por Japón, que, como se explicó en el presente trabajo, renovó la relación diplomática con Corea, invirtió directamente, otorgó préstamos, y también abrió su mercado.

Estados Unidos y Japón se mantuvieron como el primero y el segundo, y los demás todavía lejos. Fue hasta la década de los ochenta cuando las exportaciones hacia otros destinos comenzaron a despegar.

Para la década de los noventa, ya empieza a resaltar China como uno de los principales destinos de exportación, mientras que Japón empieza a perder importancia. Para la década de los 2000, China alcanza los primeros tres puestos, toma el primero en la segunda mitad de la década y ya no lo suelta. Las exportaciones a otros destinos fuera de los principales ahora representan la mayor proporción, señalando que el mercado coreano se encuentra bien diversificado en destinos. En esta década también desaparece el Reino Unido como uno de los principales destinos.

Para la década del 2010, Japón continúa perdiendo participación en el mercado, pero los otros países de Asia se consolidan. Se resalta que Corea es miembro de la Cumbre del Asia-Pacífico, organización que busca remover las barreras al comercio en la región.

Gráfica 2: Evolución del Market Share, Principales Destinos de Exportaciones Surcoreanas



Fuente: Elaboración propia con datos del KOSIS

Cuadro 10: Evolución de Principales Destinos de Exportación, Corea del Sur

Ranking/ Años	1965- 1969	1970- 1974	1975- 1979	1980- 1984	1985- 1989	1990- 1994	1995- 1999	2000- 2004	2005- 2009	2010- 2014	2015- 2019	2020- 2022
1	E.U.	E.U.	E.U.	E.U.	E.U.	E.U.	E.U.	E.U.	China	China	China	China
2	Japón	Japón	Japón	Japón	Japón	Japón	Japón	China	E.U.	E.U.	E.U.	E.U.
3	Otros	Alemania	Alemania	Arabia S.	Hong Kong	Hong Kong	China	Japón	Japón	Japón	Vietnam	Vietnam
4	Hong Kong	Hong Kong	Arabia S.	Hong Kong	Alemania	Alemania	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong
5	Canadá	Canadá	Reino Unido	Reino Unido	Canadá	China	Singapur	Taiwán	Singapur	Singapur	Japón	Japón
6	Alemania	Reino Unido	Canadá	Alemania	Reino Unido	Singapur	Taiwán	Alemania	Taiwán	Vietnam	Taiwán	Taiwán
7	Suecia	Holanda	Hong Kong	Irán	Singapur	Taiwán	Alemania	Singapur	Alemania	Taiwán	India	India
8	Reino Unido	Taiwán	Holanda	Canadá	Arabia S.	Indonesia	Reino Unido	Reino Unido	México	India	Singapur	Singapur
9	Singapur	Indonesia	Kuwait	India	France	Reino Unido	Malasia	Malasia	India	Indonesia	Australia	Australia
10	Holanda	Australia	Irán	Singapur	Australia	Canadá	Indonesia	Indonesia	Rusia	Rusia	México	México

Fuente: Elaboración propia con datos del KOSIS

A la fecha, Corea del Sur tiene 20 acuerdos de libre comercio en vigencia y activos.

El primer tratado de este tipo lo firmó con Chile en 1999 (entrando en vigor en el 2004), que de acuerdo con la Aduana de Corea (Korea Customs), representó el punto de entrada para el



mercado latinoamericano. De hecho, firmó después otro tratado con Perú en el 2011 y con Colombia en el 2016. Cabe resaltar que en Marzo del 2022, se empezó a negociar un tratado de libre comercio con México (Mexico Business News, 2022), del cual aún no hay detalles y del cual incluso se habló de haber sido pausado, pero dado que México es parte de la Alianza del Pacífico, cuyos otros miembros son justamente Perú, Chile y Colombia, es probable que se vaya a concretar en el futuro próximo. Dándole fuerza a esta hipótesis, hay que notar que Corea también tiene TLCs con Estados Unidos y Canadá, que son los socios de México en el TLCAN (T-MEC, como se llama desde el 2020). Vale la pena resaltar también que entre el 2019 y el 2021 entraron en vigor TLCs de Corea con varios países de Centroamérica, que incluyen a Nicaragua, Honduras, Costa Rica, El Salvador, y Panamá. Cabe resaltar que México es el único país de América Latina que se encuentra entre los 10 principales destinos de las exportaciones coreanas.

Posteriormente, Corea firmó un TLC con Singapur en el 2005 que entró en vigor en el 2006. Este país, a la fecha, permanece también dentro de los principales mercados de exportación y representó, de acuerdo con Korea Customs, el punto de entrada para posteriormente firmar un acuerdo enorme con la ASEAN, del cual Singapur también es miembro. Dentro de la ASEAN, se encuentran Brunei, Cambodia, Filipinas, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Singapur, Tailandia y Vietnam.

En el mismo año (2006) también entró en vigor un tratado con la European Free Trade Association (EFTA), del cual son miembros Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza. Este tratado es visto por Korea Customs como el punto de entrada al mercado europeo. Y, de hecho, terminó firmando un TLC con la Unión Europea (los 27 países). Cabe resaltar que, aunque países particulares de estos bloques ya no se encuentran entre los principales diez destinos de

exportación de Corea desde la década del 2010, el bloque como tal, estaría dentro de los primeros cinco destinos. Cabe mencionar que en el 2021 se ratificó un TLC con el Reino Unido (lo que era importante tras la salida de este país de la Unión Europea).

Vale la pena también destacar el acuerdo con India, que se firmó en el 2011. Korea Customs resalta el acuerdo por el gran tamaño de la economía de este país.

En el 2013, entra en vigor un acuerdo comercial con Turquía, que si bien no es parte de la Unión Europea, tiene una economía altamente entrelazada con este bloque. Korea Customs indica que también representa un punto de entrada a los mercados de Asia central.

Mientras tanto, firmó acuerdos de TLC con Australia y Nueva Zelanda en el 2014 y el 2015, respectivamente, que por su cierta cercanía geográfica (y el buen tamaño de estas economías) hace mucho sentido. Además, Australia ya ha figurado entre los principales mercados de exportación de Corea desde los años setenta.

En el 2015, entró en vigor el TLC entre Corea y China, que ya se había convertido en el principal mercado de exportación para Corea desde la segunda mitad de la primera década del siglo XXI, como se observó más arriba.

Este mismo año, entró en vigor el TLC entre Corea y Vietnam, que a la postre se convertiría en el tercer mercado de exportación más grande para Corea desde la segunda mitad de la década de los 2010s. En el 2022, ratificó acuerdos con Cambodia e Indonesia. Este último país ya ha figurado desde los años setenta entre los principales mercados de exportación de Corea.

El acuerdo con Israel, que entró en vigor en el 2022, es destacado por Korea Customs debido a la reputación de Israel como una nación líder en el ámbito de las "start-ups". Esto cobra especial

importancia en el contexto de los nuevos Chaebol que están emergiendo, principalmente en el sector de la tecnología. La asociación entre Corea e Israel puede crear un entorno propicio para la colaboración y el intercambio de conocimientos en el campo tecnológico.

Finalmente, vale la pena resaltar también el acuerdo del RCEP, que entró en vigor en el 2022. Este es un acuerdo de libre comercio en el que además de los países miembros del ASEAN, se agregan, además de Corea, por supuesto, Australia, Nueva Zelanda, China y Japón. Corea ya tenía acuerdos de libre comercio con todos estos países excepto este último, que fue (desde los años sesenta) y sigue siendo uno de sus principales socios comerciales.

De acuerdo con un análisis del KEIA (Ferrier et al., 2020), el RCEP eliminaría el 90% de las líneas arancelarias gradualmente en veinte años, entre otros que harán el intercambio más sencillo. Los autores, citando al El Instituto Coreano de Política Económica Internacional (KIEP), indican que se proyecta que la economía coreana crezca entre un 0.4 y un 0.6% más, así como un incremento entre 4 y 7 miles de millones de dólares al bienestar del consumidor.

Indican los autores que los sectores que más se favorecerían incluyen el automotriz y el de acero. Se resalta que los productos de acero coreanos se volverán más competitivos dada la eliminación del arancel del 20% en el mercado japonés para este producto.

Los autores resaltan también que este acuerdo comercial puede abrir la puerta para que se concrete posteriormente un acuerdo trilateral entre China, Japón y Corea, que aborde otros aspectos.

De acuerdo con un artículo reciente de *Research FDI* (Takefman, 2023), el RCEP es el tratado de libre comercio más grande que existe en términos de producto interno bruto, superando al T-MEC y a la Eurozona.

Cuadro 11: Tratados de Libre Comercio, Corea del Sur

Países	Fecha de Ratificación	Significado*
Chile	2004	Primer TLC concluido, punto de entrada para la penetración en el mercado latinoamericano
Singapur	2006	Punto de entrada para la penetración en el mercado de la ASEAN
EFTA	2006	Punto de entrada para la penetración en el mercado europeo
ASEAN	2007	Primer TLC con uno de los bloques económico más grandes del mundo
India	2010	Primer TLC con uno de los BRICs, un mercado enorme
Unión Europea	2011	El bloque económico más grande del mundo (27 países basados en el PIB)
Perú	2011	Punto de entrada para la penetración en el mercado latinoamericano
E.U.	2012	Economía enorme y avanzada
Turquía	2013	Punto de entrada para la penetración en el mercado europeo y Asia central
Australia	2014	Mercado importante en Oceanía
Canadá	2015	País avanzado de América del Norte
China	2015	El socio comercial más grande de Corea
Nueva Zelanda	2015	Mercado importante en Oceanía
Vietnam	2015	Tercer socio comercial de Corea (hasta 2022)
Colombia	2016	Mercado emergente en América Central y del Sur
América Central	2019-2021	Creación de un nuevo mercado en América Central (5 países)
Reino Unido	2021	Mantener la continuidad de las relaciones comerciales entre Corea y el Reino Unido después del Brexit
RCEP	2022	Contribución a la integración económica en Asia Oriental
Israel	2022	Modelo de crecimiento de la nación de start-ups
Camboya	2022	Contribución a la expansión del mercado del sudeste asiático
Indonesia	2023	Contribución a la expansión del mercado del sudeste asiático

Fuente: Korea Customs

Nota: El apartado de significado se reproduce tal cual como viene en el sitio oficial de *Korea Customs*.

## **Capítulo 10: Conclusiones y Discusión**

En conclusión, esta investigación sobre los Chaebol coreanos ha revelado una historia compleja y se espera que fascinante también, demostrando la evolución de estos grupos a lo largo de las últimas décadas. Estos grandes grupos empresariales surgieron aprovechando la herencia dejada por Japón después de la ocupación, y posteriormente se aliaron estratégicamente con el gobierno, que buscaba impulsar la sustitución de importaciones y luego dar el brinco para conquistar los mercados internacionales.

Se ha destacado la importancia crucial de la asistencia tecnológica y financiera de Japón en la década de los sesenta, que permitió a los Chaebol aprender por imitación y luego emprender de manera creativa, siempre manteniendo la mirada en los mercados globales. Si bien estos grupos han enfrentado una mayor regulación tras la crisis de 1997, lo cual los ha llevado a ser más transparentes, en muchos aspectos han conservado su esencia desde sus inicios.

Este trabajo también ha destacado los desafíos actuales que enfrentan los Chaebol, principalmente relacionados con las implicaciones negativas de su gran tamaño y su estrecha relación con el gobierno. Aunque se ha evidenciado una relación más equitativa entre los Chaebol y el Estado, sigue siendo fundamental su sinergia en función del crecimiento económico. Los rápidos avances tecnológicos y la capacidad emprendedora de estos grupos han impulsado su incursión en sectores innovadores como inteligencia artificial, vehículos eléctricos, energías renovables, comercio en línea y entretenimiento virtual, entre otros. Además, han surgido nuevos Chaebol en estas áreas, mientras el gobierno fomenta el desarrollo de start-ups en busca de un nuevo "milagro del río Han".

Asimismo, se ha demostrado que los Chaebol coreanos se ajustan a la estructura empresarial conocida como "grupos empresariales", tema que ha sido ampliamente estudiado en la literatura,

especialmente desde América Latina. Sin embargo, este trabajo contribuye a la literatura latinoamericana al abordar específicamente el tema de los Chaebol.

Considerando que México es uno de los principales mercados de exportación de Corea y que se busca incrementar el intercambio comercial a través de un tratado de libre comercio, este estudio adquiere una gran relevancia. Conocer la historia y características de los Chaebol permitirá a los lectores mexicanos tener una perspectiva más sólida al realizar negocios con estos grupos empresariales. Sin duda, esto contribuirá a la prosperidad mutua en los intercambios económicos entre ambos países.

Para futuras adiciones a este trabajo, consideramos pertinente el siguiente tema: Sería interesante desarrollar un enfoque comparativo, similar a la idea de "vidas paralelas", para analizar las similitudes y diferencias en la evolución de los Chaebol coreanos y los grupos económicos de Monterrey. Esta comparación nos permitiría analizar con más detalle a los "business groups" en un contexto más global. Se exploraría cómo estos grupos han evolucionado a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta los diversos factores socioeconómicos y estrategias empresariales que han influido en su desarrollo. Además, se examinarían las similitudes y diferencias entre ambos, buscando identificar áreas potenciales de colaboración, algo que ya debe estar sucediendo y que tal vez se pueda incrementar en el futuro.

Los Chaebol, desempeñando un papel vital en la economía coreana, han contribuido significativamente al desarrollo de su país como una de las economías más grandes y prósperas del mundo. Marcas reconocidas como Samsung, LG y Hyundai son ampliamente conocidas a nivel global, y es probable que muchas personas hemos tenido la oportunidad de consumir productos de empresas como SK y Lotte en diversas formas. Estas compañías emblemáticas

son un ejemplo tangible del impacto que han tenido a nivel internacional y del prestigio que han conferido a Corea del Sur en el ámbito económico.

## Referencias

- Albrecht, C., Turnbull, C., Zhang, Y., & Skousen, C. J. (2010). The relationship between South Korean chaebols and fraud. *Management Research Review*, 33(3), 257–268. <https://0-doi-org.biblioteca-ils.tec.mx/10.1108/01409171011030408>
- Almeida, H., & Wolfenzon, D. (2006). A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups. *The Journal of Finance*, 61(6), 2637–2680.
- Almeida, H., Park, S. Y., Subrahmanyam, M. G., & Wolfenzon, D. (2011). The structure and formation of business groups: Evidence from Korean chaebols. *Journal of Financial Economics*, 99(2), 447–475. <https://0-doi-org.biblioteca-ils.tec.mx/10.1016/j.jfineco.2010.08.017>
- Amsden, A. (1989) *Asia's next giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Aoki, M. (1990). Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, 28(1), 1–27.
- Austin, G., Dávila, C., & Jones, G. (2017). Emerging Markets and the Future of Business History. *Working Papers -- Harvard Business School Division of Research*, 1–50.
- Barbero, M. I. (2011). Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo (siglos XIX y XX). En Jones, G. & Lluch, A. (Eds.), *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*, 1-37.
- Cerutti, M. (2014). Industria pesada y construcción de un grupo empresarial en el norte de México: Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (1900-1975). En Monsalve, M. (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina*, 123-144.
- Cerutti, M., Ortega, I. & Palacios, L. (2004). Cemex, IMSA, FEMSA: apertura y respuesta empresarial en Monterrey, 1982-2002. En Pozas, M. (Ed.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México*, 177
- Chang Jin-Ho. (2010). *Samsung* Founding Chairman Lee Byung-Chull's Place in Korean Business Management. *SERI Quarterly*, 3(2), 58–69.
- Chang, S. (2003). *Financial crisis and transformation of Korean business groups*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Chang, S. I. (2012, January 1). Study on human resource management in Korea's chaebol enterprise: a case study of *Samsung* Electronics. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 23(7), 1436–1461.
- Chung, K. H. (2004). Business Groups in Japan and Korea: Theoretical Boundaries and Future Direction. *International Journal of Political Economy*, 34(3), 67–98.



Curtis J. Milhaupt, & Katharina Pistor. (2008). *Law & Capitalism: What Corporate Crises Reveal About Legal Systems and Economic Development Around the World*. University of Chicago Press.

*Daewoo founder ends appeals, will serve time*. Reuters (2007, January 19). Retrieved April 16, 2023, from <https://www.reuters.com/article/businesspro-crime-korea-Daewoo-dc-idUKSEO16592320061120>

Encyclopedia Britannica (<https://www.britannica.com/>)

Ferrier J. (2017, February 6). Is Korea Ready to Move Past Its Love-Hate Relationship with Chaebols? KEIA. <https://keia.org/the-peninsula/is-korea-ready-to-move-past-its-love-hate-relationship-with-chaebols/>

Ferrier, K., & Yoo, S. (2020, November 23). What Will RCEP Mean for South Korea? KEIA. <https://keia.org/the-peninsula/what-will-rcep-mean-for-south-korea/>

Funk Kierkegaard, J. (2021, July 1). COVID-19 will not leave a lasting negative imprint on South Korea's economy. *Peterson Institute for International Economics* <https://www.piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/covid-19-will-not-leave-lasting-negative-imprint-south-koreas>

*Global Smartphone Shipments Market Data (Q1 2021 – Q4 2022)*. Counterpoint Research. (2023). Retrieved April 16, 2023, from <https://www.counterpointresearch.com/global-smartphone-share/>

Gozaïn, A. (2022, February 3). Mexico, South Korea kick off free trade agreement negotiations. *Mexico Business News*. <https://mexicobusiness.news/trade-and-investment/news/mexico-south-korea-kick-free-trade-agreement-negotiations>

Guillén, M. F. (2000). Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 362–380.

*History of SK*. SK. (n.d.). Retrieved April 15, 2023, from <https://eng.SK.com/history>

*History*. Hyundai HD (n.d.). Retrieved April 15, 2023, from <http://www.hd-Hyundai.com/history>

*HISTORY: 50 years of LOTTE's history from LOTTE Confectionery to a global business*. Lotte (n.d.). Retrieved April 15, 2023, from <https://www.Lotte.co.kr/global/en/about/history.do>

*History: A tale of challenge and ceaseless innovation*. LG (n.d.). Retrieved April 15, 2023, from <https://www.LGcorp.com/about/history/1>

Huh, C. G., & Kim, S. B. (1993). Japan's Keiretsu and Korea's Chaebol. *Federal Reserve Bank of San Francisco Weekly Letter*, 93(25)

Jeon, J. G. (1992). The Origin of Northeast Asian Nics in Retrospect: The Colonial Political Economy, Japan in Korea and Taiwan. *Asian Perspective*, 16(1), 71–101

- Jones, G., & Khanna, T. (2006). Bringing History (Back) into International Business. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 453–468.
- Khanna, T., & Palepu, K. (1997, January 1). Why Focused Strategies May Be Wrong For Emerging Markets. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 75(4), 41–54.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence from Chile. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 268–285.
- Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? *Journal of Economic Literature*, 45(2), 331–372.
- Kim, A. (2022, August 12). South Korea pardons chaebol chiefs to help COVID-19 recovery. *The Korea Herald*.  
<https://www.koreaherald.com/view.php?ud=20220812000474>
- Kim, B. & Vogel, E. (2011) *The Park Chung-Hee Era: The Transformation of South Korea*. Cambridge: Harvard Univ. Press.
- Kim, D. (2022, June 1). Second Miracle on the Han is in the U.S. *Korea JoongAng Daily*.  
<https://koreajoongangdaily.joins.com/2022/06/01/opinion/columns/Yoon-Sukyeol-conglomerates-US/20220601195957269.html?detailWord=>
- Kim, G. P. (2017). Korea's Economic Relations with Japan. Korea Institute for International Economic Policy: *Korea's Economy* (32)
- Kim, H. (2022, May 10). Chaebol set to unveil massive investment plans under new gov't. *The Korea Times*. [https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2022/05/419\\_328795.html](https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2022/05/419_328795.html)
- Kim, J. Y. (2017). Corporate financial structure of South Korea after Asian financial crisis: the chaebol experience. *Journal of Economic Structures*, 6(1), 1–14. <https://0-doi-org.biblioteca-ils.tec.mx/10.1186/s40008-017-0085-8>
- Kimura, M. (2018). Colonial Development of Modern Industry in Korea, 1910-1939/40. *Japan Review*, 2(2), 23-44.
- King, B.L. (1975). Japanese Colonialism and Korean Economic Development, 1910-1945. *Asian Studies: Journal of Critical Perspectives on Asia*, 13(3), 1-21.
- Klingler-Vidra, R., & Pacheco Pardo, R. (2019). Beyond the Chaebol? The Social Purpose of Entrepreneurship Promotion in South Korea. *Asian Studies Review*, 43(4), 637–656.  
<https://0-doi-org.biblioteca-ils.tec.mx/10.1080/10357823.2019.1663576>
- Korea's MZ generation thinks big businesses represent country. (2023, February 22). Dong-A Ilbo. <https://www.donga.com/en/article/all/20230222/3976582/1>
- Langlois, R. (2009). Economic Institutions and the Boundaries of Business Groups. *Oxford Handbooks Online*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199552863.003.0022

- Lee, H. (2022, May 30). Yoon's strong start. *Korea JoongAng Daily*. <https://koreajoongangdaily.joins.com/2022/05/30/opinion/columns/Yoon-Sukyeol-start/20220530194048337.html?detailWord=>
- Lee, J. (2014). Chaebol , Unions, and the Profitability of Korean Firms Before and After the Crisis. *Managerial and Decision Economics*, 35(3), 199–215.
- Lee, S. (2022). The value of official business group affiliation: Evidence from a change in Korean chaebol designation policy. *Emerging Markets Review*. <https://0-doi-org.biblioteca-ils.tec.mx/10.1016/j.ememar.2022.100897>
- Leff, N. H. (1978). Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26(4), 661–675.
- Lim, Y. (1999) *Technology and Productivity: The Korean Way of Learning and Catching Up*. Cambridge: The MIT Press.
- Ministry of Trade, Industry, and Energy. (2023, January 3). The Ministry of Trade, Industry and Energy. [http://english.motie.go.kr/en/pc/pressreleases/bbs/bbsView.do?bbs\\_cd\\_n=2&bbs\\_seq\\_n=1167](http://english.motie.go.kr/en/pc/pressreleases/bbs/bbsView.do?bbs_cd_n=2&bbs_seq_n=1167)
- Moore, K. (2023, April 4). A third of Korean conglomerates now have investment arms. *Global Corporate Venturing*. <https://globalventuring.com/corporate/asia/korean-conglomerates-investment-cvc/>
- Moskalev, S., & Park, S. C. (2010). South Korean Chaebols and Value-Based Management. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 49–62. <https://0-doi-org.biblioteca-ils.tec.mx/10.1007/s10551-009-0138-5>
- Muere Kim Woo-Choong, fundador de Daewoo*. El Financiero (2019, Diciembre 10). Obtenido en abril 16, 2023 de <https://www.elfinanciero.com.mx/mundo/muere-fundador-de-Daewoo-simbolo-de-la-corea-del-sur-moderna/>
- Oh, H., Park, J., & Kim, B. (2022). Managerial Ability and Bond Rating: A Focus on Controlling Shareholders' Ownership Structure. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(7), 2093–2107.
- Oh, I., Yoon, S. S., & Kim, H. J. (2022). The End of Rent Sharing: Corporate Governance Reforms in South Korea. *Asia Pacific Business Review*, 28(1), 16–37.
- Over 50 years of progress: the history of Hyundai*. Hyundai (2019). Retrieved April 15, 2023, from <https://www.Hyundai.news/eu/articles/press-releases/over-50-years-of-progress-the-history-of-Hyundai.html>
- Rhyu, S. (2005). The Origins of Korean Chaebols and their Roots in the Korean War. *The Korean Journal Of International Studies*, 45(5), 203-230. doi: 10.14731/kjis.2005.12.45.5.203

- Yoo, S. & Lee, S. M. (1987). Management Style and Practice of Korean Chaebols. *California Management Review*, 29(4), 95–110. <https://0-doi-org.biblioteca-ils.tec.mx/10.2307/41162133>
- Schwak, J. (2018, November 22). When Public and Private Merge: South Korea and the Chaebol. *AsiaGlobal Online*. <https://www.asiaglobalonline.hku.hk/south-korea-chaebol-public-private>
- Seong, U., Kim, H., Shin, S. & Cho, J. (2022, September 15). Appointment of the New KFTC Chairperson: Implications on Antitrust Enforcement in Korea. *Lexology*. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=ab1a314b-92d9-4e22-965f-7d598905da96>
- Seth, M. (2017). South Korea's Economic Development, 1948–1996. Oxford Research Encyclopedia Of Asian History. doi: 10.1093/acrefore/9780190277727.013.271
- Chun, S. (2018). *The Economic Development of South Korea: From Poverty to a Modern Industrial State*. Routledge.
- South Korea Trade Agreements*. U.S. Department of Commerce, International Trade Administration. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/south-korea-trade-agreements>
- Stangarone, T. (2022, February 4) South Korea's strong economic performance faces post-pandemic challenges. *East Asia Forum* <https://www.eastasiaforum.org/2022/02/04/south-koreas-strong-economic-performance-faces-post-pandemic-challenges/>
- Takefman, B. (2023, March 22). Exploring Asia's Major Free Trade Agreement: The Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP). Research FDI. <https://researchfdi.com/resources/articles/rcep-asia-free-trade-agreement/#:~:text=The%20agreement%20will%20significantly%20impact,likely%20significantly%20impact%20global%20trade.>
- Trade Agreements*. Customs Korea. <https://www.customs.go.kr/engportal/cm/cntnts/cntntsView.do?mi=7304&cntntsId=2329>
- Valdaliso, J. (2002). Grupos empresariales, marco institucional y desarrollo económico en España en el siglo XX: los negocios de la familia Aznar (c. 1937-c. 1983). *Revista De Historia Económica / Journal Of Iberian And Latin American Economic History*, 20(3), 577-624. doi: 10.1017/s0212610900010041