



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

El Modelo *Chaebol* Surcoreano

Caso *Samsung Holdings*

Autor: Eduardo Torre de Hernando

Directora: Laura Fernández-Méndez

Madrid, Junio 2019

RESUMEN

Los *chaebols* son ciertas empresas con estructuras similares a los de los conglomerados, pero mucho más dependientes de los rasgos familiares. Estas empresas, han sido cruciales para el progreso económico de Corea del Sur como país desarrollado tras la Guerra de Corea, que dejó al país en condiciones pésimas. Tras este acontecimiento, comenzaron a surgir una serie de relaciones particulares entre el sector público y los *chaebols* con la intención de acelerar el desarrollo de estos gigantes y la nación de forma recíproca. Sin embargo, y a pesar del éxito de esta estrategia, los *chaebols* han parecido resultar un arma de doble filo. El propio país ha derivado en una inmensa dependencia en este número reducido de empresas y, de este efecto, también han derivado otras prácticas perniciosas para la sociedad como la corrupción y la extorsión. En este trabajo trataremos estos temas e intentaremos extraer unas conclusiones relevantes para el estudio de los *chaebols*.

Palabras clave: Modelo, Corea del Sur, *chaebol*. historia, caso, análisis.

ABSTRACT

Chaebols are a type of companies with structures similar to those of conglomerates, but much more dependent on family traits. These companies have been crucial for the economic progress of South Korea as a developed country after the Korean War, that left the country in terrible conditions. After this event, a series of relations began to emerge between the public sector and the *chaebols* with the intention of accelerating the development of these giants and the nation on a reciprocal basis. However, despite the success of this strategy, the *chaebols* have seemed to be a double-edged sword. The country itself has resulted in immense dependence on this small number of companies and, from this effect, other practices harmful to society such as corruption and extortion have also resulted. In this paper, we will deal with these issues and try to draw conclusions that are relevant to the study of the *chaebols*.

Keywords: Model, South Korea, *chaebol*, history, case, analysis.

ÍNDICE

1. Introducción	Pág. 5
2. Motivos y Preguntas de Investigación.....	Pág. 8
3. Metodología de Investigación	Pág. 10
4. Estado de la Cuestión y Marco Teórico	Pág. 12
4.1 Revisión Bibliográfica	Pág. 12
4.2 Los <i>Chaebols</i>	Pág. 15
4.3 Corea del Sur antes de la Guerra de Corea	Pág. 19
4.4 La Posguerra y el Milagro del Río Han	Pág. 22
5. Análisis y Discusión	Pág. 29
5.1 Caso <i>Samsung Holdings</i>	Pág. 29
5.2 Valoración de los <i>Chaebols</i>	Pág. 39
5.3 Continuidad del Modelo.....	Pág. 42
6. Conclusión y Propuestas	Pág. 46
7. Bibliografía.....	Pág. 48
8. Anexos.....	Pág. 54

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla I: Industrias afectadas por la Guerra de Corea.....	Pág. 20
Gráfica I: Indicadores económicos de Corea del Sur.....	Pág. 21
Tablas II y III: Nivel de educación en Corea del Sur.....	Pág. 23
Gráfica II: Acero coreano vs. Total mundial.....	Pág. 24
Gráfica III: Ayuda exterior recibida por Corea del Sur.....	Pág. 26
Tabla IV: Poderío de los <i>chaebols</i> en Corea del Sur.....	Pág. 27

1. Introducción

En este trabajo vamos a exponer el modelo de negocio de los *chaebols* surcoreanos y la situación histórica de Corea del Sur como país de origen en el que se desarrolla dicho sistema. También analizaremos el caso de Samsung como ejemplo de la internacionalización de uno de estos *chaebols*. Por último, trataremos de analizar y discutir la sostenibilidad de este modelo de negocio en una nación que depende increíblemente de este complejo sistema y su poder exportador.

Corea del Sur es un país hasta hace no mucho considerado por la comunidad internacional como subdesarrollado debido a la guerra que asoló la península en 1950. Sin embargo, ha logrado ser una de las mayores potencias mundiales de la OECD en un breve período de 40 años. Las razones de este descomunal crecimiento conforman un caso de estudio muy recurrido en cualquier asignatura de negocios internacionales, debido a la estrategia que siguieron los sucesivos gobiernos surcoreanos para poder posicionar su marca en el contexto global, desde un entorno nacional de posguerra.

A lo largo del análisis de la temática, analizaremos cuáles fueron las condiciones de partida para las empresas del país asiático, y cómo se desarrollaron a lo largo de un período posterior a la Guerra de Corea en el que lograron reconstruir el país desde cero, en colaboración con el gobierno.

Los artífices principales de tal logro fueron los denominados *chaebols*, empresas familiares que siguieron un modelo similar al de las empresas japonesas (llamadas *zaibatsus*) establecidas previamente en la península de Corea durante la ocupación nipona. Estas empresas, son consideradas como conglomerados de diferentes filiales que pueden dedicarse a diferentes líneas de negocio, aunque siempre bajo la supervisión de un mando relacionado con la familia propietaria del grupo.

Así mismo, también hablaremos de la estructura de los *chaebols*, y expondremos un caso para ilustrar la teoría presentada. Finalmente se definirán tanto las ventajas como las desventajas de este modelo o sistema de conglomerados, así como la viabilidad en el medio-largo plazo del mismo.

Los *chaebols* han sido objeto de un gran nivel de controversia debido a los beneficios particulares que se les fueron concedidos desde el gobierno para la consecución de sus actividades empresariales, y la consecuente aceleración del crecimiento económico nacional. En contrapartida, el gobierno surcoreano y sus representantes políticos también se han encontrado en el punto de mira debido a casos de corrupción y extorsión por parte de dichas empresas. Es por ello, que este modelo se encuentra en tela de juicio en cuanto a su sostenibilidad, debido a que los mercados se han internacionalizado y los inversores extranjeros demandan cada vez mayores niveles de transparencia en las empresas públicas.

Por tanto, en la realización de este trabajo incluiremos una última sección analítica en la que analizaremos la sostenibilidad de estas empresas en la escena internacional, y las posibles reformas necesarias para la consecución de su propia supervivencia. Es aquí dónde nuestro trabajo “aporta” realmente algo diferente a la comunidad científica, al tratarse de un aspecto que se considera únicamente desde medios más divulgativos que científicos.

Para realizar este trabajo, utilizaremos únicamente bibliografía científica de reputados profesionales y académicos del sector. Por razones evidentes, muchos de ellos resultarán ser de nacionalidad surcoreana y/o entidades públicas o privadas de Corea del Sur. Consideramos que aun así, el sesgo existente debería ser mínimo, debido al nivel de transparencia y rigurosidad de dichas instituciones hoy en día a la hora de tratar estos temas tan sensibles para la población.

Por tanto, la línea que seguirá el trabajo será la siguiente. Con el fin de estructurar correctamente nuestro estudio, hablaremos en una primera instancia de: los objetivos que nos planteamos y preguntas de investigación con el mismo, la metodología de estudio que pretendemos seguir, el estado de la cuestión y el marco teórico para conocer qué se ha estudiado hasta ahora sobre este campo, y un último un análisis o desarrollo del texto.

Dentro del marco teórico o estado de la cuestión podemos encontrar tres apartados diferentes para la comprensión de la temática: qué son los *chaebols* y por qué resultan vitales para una nación como Corea del Sur, las condiciones

de partida de estos conglomerados instantes antes de la gran guerra con Corea del Norte que redujo a escombros hasta su propia economía y aportaremos un posterior vistazo a cómo progresó el país de manera exponencial tras el evento bélico a través de sus mayores artífices. Una vez nos adentremos en el análisis y discusión de la temática, dividiremos nuestro trabajo en tres partes claramente diferenciadas: expondremos a *Samsung* como el mayor exponente de los *chaebols* surcoreanos y cuáles son las razones del éxito internacional de la empresa, trataremos el análisis numerando las virtudes e inconvenientes de tal modelo, y cerraremos el trabajo con una sección más subjetiva dónde ofrecemos nuestra modesta aportación a la comunidad científica exponiendo nuestro punto de vista de la continuidad del modelo.

Por último, estableceremos unas conclusiones de trabajo tras todo el análisis y estudio realizado para la consecución del mismo. Y con ello, esperamos lograr contestar a nuestras preguntas de investigación principal y secundaria; y así lograr un mayor entendimiento de estas empresas que todos conocemos y son consideradas como gigantes en la escena internacional.

2. Motivos y Preguntas de Investigación

El objetivo o pregunta de investigación principal que pretendemos con este trabajo consiste en analizar las razones que han hecho a los *chaebols* de Corea del Sur ser capaces de desarrollar un modelo de negocio empresarial concreto que ha dotado a la nación de capacidades para desarrollarse a niveles estratosféricos desde una pésima situación económica tras la Guerra de Corea. Hablamos de un modelo que es constantemente estudiado en las escuelas de negocios internacionales, y actualmente presente en cualquier medio de actualidad o divulgación debido a las relaciones entre el sector privado y público que derivan del mismo.

Lo que buscamos es lograr un mayor entendimiento del modelo de los *chaebols* desde un ángulo más incidente. Si bien es cierto que es un tema tratado en diversos textos (empleados para la elaboración de este trabajo), son escasos los que entablan los aspectos históricos junto con un caso práctico y un post-análisis de continuidad del modelo. Y es que de hecho, consideramos que estos tres aspectos son necesarios para una comprensión más holística del modelo.

En este texto, presentaremos el concepto en una variedad de aspectos interrelacionados, realizaremos un análisis histórico de causas y consecuencias, expondremos un caso práctico para su mayor comprensión y aplicabilidad, y finalizaremos identificando las fortalezas y debilidades del modelo. De este modo, trataremos de responder a la principal pregunta de investigación que nos hemos planteado: ¿Qué es el modelo de *chaebols*?

Por otro lado, y a modo de objetivo secundario más específico, explicaremos si este modelo tiene perspectivas de supervivencia futura debido a los aspectos perniciosos que han derivado del mismo – sobre todo en aquellos relacionados con los tipos de corrupción. Consideramos que es aquí dónde podremos plasmar todo el estudio realizado sobre los *chaebols* desde un punto de vista más personal. Por tanto, este sería el punto dónde nuestro trabajo verdaderamente aportará algo “más” a la comunidad científica, en vez de un simple resumen o aclaración desde una base biográfica existente.

Entonces, la pregunta que resolvería esta pregunta de investigación secundaria que mencionamos sería: ¿Tiene futuro el modelo de los *chaebols*?

Con estas dos preguntas podremos resolver las dos grandes incógnitas que existen sobre la imagen empresarial en Corea del Sur para los inversores extranjeros; el qué son los *chaebols*, y si realmente tienen un futuro en el entorno empresarial internacional.

En cuanto a las razones que nos han llevado a elegir esta temática, consideramos que el modelo de *chaebols* es un caso increíblemente interesante debido a las sinergias que se generaron entre el sector privado y el público tras la guerra – con sus consecuentes efectos negativos – y que generaron tales tasas de crecimiento en un país que contaba con unas condiciones de partida para el desarrollo económico realmente pésimas.

Además, hablamos de un entorno oriental con una cultura empresarial muy diferente a la que poseemos en occidente. Podemos asumir que las prioridades en cuanto a inversión y oportunidades de negocio son muy diferentes, y que tanto el objetivo final como los medios para llegar al mismo varían de una cultura a otra.

Es por ello que pensamos que los *chaebols* como tal pueden resultar un tema muy interesante de estudio desde nuestra parte, y también de lectura desde una parte externa, dentro del marco de los negocios internacional y la internacionalización empresarial.

3. Metodología de Investigación

La metodología de investigación que vamos a seguir en este estudio es la inductiva. Entendemos este método científico como un proceso estructurado que extrae conclusiones generales a través de premisas particulares iniciales. Por tanto, nos basaremos en la observación de hechos ya redactados para un posterior registro o clasificación, y una refutación final mediante la contrastación de hechos ya mencionados. Cabe mencionar que con esta metodología es fundamental la correcta recogida de datos, para poder extraer posteriormente unas conclusiones realmente representativas y sujetas de un sesgo mínimo.

Otra metodología de trabajo que vamos a emplear es la metodología de casos. En esta metodología, tratamos de estudiar una situación concreta de la que aprender para lograr un mayor entendimiento sobre un campo de conocimiento. En este trabajo en particular, dado que nuestro campo de conocimiento serían los *chaebols* surcoreanos, usaremos como situación concreta un *chaebol* específico que sea suficientemente representativo como para imitar la actividad de un gran colectivo de ellos. En nuestro caso, elegiremos *Samsung Holdings* para poder evaluar una situación del mundo real y conectar la teoría con la práctica. Este método, que nace de la Universidad de Harvard, nos ayuda a desarrollar el juicio crítico y ampliar nuestra visión ante el estudio de la situación para realizar un correcto análisis del trabajo.

El punto de partida de este trabajo ha sido la recogida de información de calidad sobre el tema que tratamos para poder así diseñar una base sólida sobre la que estructurar nuestro estudio. Los precedentes a la Guerra de Corea y las consecuencias de la misma son aspectos inmensamente tratados debido a su carácter histórico y cuentan con una cantidad de escritos importantes y a tener en cuenta a la hora de elaborar la redacción. Entonces, el *modus operandi* que hemos seguido se ha basado en la lectura y comprensión – previa a la redacción – de toda esta información recolectada para lograr una correcta síntesis para el posterior apartado histórico, y siguiente análisis sobre el desarrollo y evolución de los *chaebols* surcoreanos a lo largo de la segunda mitad del siglo XX.

Con toda esta información ya preparada para ser redactada, el siguiente paso consiste en estructurar el trabajo en seis partes bien delimitadas. La primera, y a modo introductorio, desarrollaremos los *chaebols* como concepto y su evolución a lo largo de los años. Las dos siguientes, de análisis histórico previo y posterior a la Guerra de Corea. Más adelante, trataremos un caso práctico como es Samsung Holdings. Y por último, y a modo más subjetivo, expondremos las ventajas y desventajas del modelo, así como su viabilidad futura en la escena internacional.

Otro aspecto importante a tratar es el relevante al análisis de datos. Si bien es cierto que estamos tratando un Trabajo de Fin de Grado muy descriptivo que está más centrado en clarificar un concepto de relevancia a escala internacional; hay una parte importante a nivel cuantitativo para la correcta comprensión de esta parte descriptiva. Estos datos nos sirven en gran medida a la hora de trabajar con evoluciones, comparativas entre diferentes categorías, sectores, repartos, y demás métricas que sirven para observar el texto de una manera más dinámica. Por tanto, la regla de actuación en estos apartados es la de la primera recogida exhaustiva de información de calidad fiable, para la posterior elaboración de gráficas para el análisis de datos y alcanzar una mayor comprensión del tema a tratar.

Por último, existe un apartado más subjetivo en el que comentaremos los beneficios e inconvenientes de este modelo a explicar, y dónde más tarde expondremos la viabilidad del mismo en futuras realidades. En este apartado, haremos uso de nuestro propio entendimiento de la situación obtenido tras la extensa lectura de toda la bibliografía científica empleada. Por tanto, es aquí dónde nuestro trabajo realmente realiza una modesta aportación a la comunidad científica e interesada en el modelo de los *chaebols* y al estado de la cuestión (o del arte) como tal. No obstante, si bien es cierto que también haremos uso de los argumentos de diferentes profesionales del sector para reforzar nuestras ideas y la veracidad de nuestras hipótesis.

4. Estado de la Cuestión y Marco Teórico

4.1 Revisión Bibliográfica

En este apartado, trataremos de exponer en líneas generales toda la bibliografía relevante sobre el estudio de los *chaebols* que se haya tratado previamente a la realización de nuestro trabajo como tal. El objetivo de esta sección es tratar de plasmar nuestra posición de partida y la información con la que contamos para la realización del escrito, y con la que posteriormente extraeremos conclusiones relevantes desde nuestro análisis.

Debemos iniciar el acercamiento al estado de la cuestión analizando *a priori* lo estudiado sobre la temática de los *chaebols*. En España se han publicado principalmente artículos de divulgación – fundamentalmente periódicos – sobre el modelo de conglomerados surcoreanos. Se ha escrito mucho sobre los altos niveles de corrupción de ambos lados del sistema, *chaebols* y gobierno; sin embargo, no se ha ahondado tanto en la situación de precariedad de Corea del Sur y la necesidad de medidas extremas para la reactivación económica tras semejante evento bélico. Además, al tratarse de artículos primordialmente de carácter divulgativo destinados principalmente a periódicos o *blogs* económicos, no nos podrían servir para la elaboración del trabajo debido al sesgo al que nos expondríamos.

Por tanto, trataremos de centrarnos única y exclusivamente en bibliografía científica sobre la temática a tratar para ofrecer un análisis lo más riguroso posible. Además, y con cierta lógica, la mayoría de estos textos provienen de fuentes de información o portales coreanos. Por suerte, muchos de estos autores también han estudiado en universidades de Estados Unidos y Europa, y contamos con una amplia base biográfica en la lengua profesional por excelencia, el inglés.

Uno de los textos por excelencia para presentar los orígenes de los *chaebols* y las condiciones de partida del país asiático es “The Origins of Korean Chaebols and their Roots in the Korean War” redactado por el Dr. Sang-young Rhyu de la reputada Universidad de Yonsei. Con una vasta experiencia académica en el entorno de las relaciones internacionales y la política, el Sr. Rhyu expone con absoluta claridad tanto a nivel de redacción

como de representación de datos cómo de precaria era la situación de Corea del Sur una vez habiendo salido de la Guerra de Corea. Además, también nos sirve a modo introductorio de nuestro caso práctico con *Samsung Holdings*.

Para la elaboración de la parte más técnica en cuanto al crecimiento de la economía surcoreana en la segunda mitad del siglo XX, contamos con unos magníficos textos y bases de datos bien referenciadas y desarrolladas por el mismísimo Tae-shin Kwon, presidente y CEO del Korea Economic Research Institute. Gracias a esta información, muchas de nuestras gráficas han cobrado sentido debido a la falta de referencias en otros textos.

Otro maravilloso texto de gran utilidad para nuestro desarrollo para el milagro del río Han es “The Korean Miracle (1962-1980) Revisited: Myths and Realities in Strategy and Development” de Kwan S. Sim, profesor de economía en el Kellogg Institute de la Universidad de Notre Dame. En este texto, podemos ver con absoluta claridad y refutaciones cuáles fueron las verdaderas razones que provocaron el crecimiento descontrolado y las primeras relaciones corruptivas entre el sector público y el privado.

En cuanto al caso de *Samsung Holdings* que realizaremos en nuestro análisis, usaremos escritos y artículos de autores como Carmel Doyle, Steve Faktor, Daniel Thomas, Jungah Lee, Max Nisen... Todos reputados expertos en negocios internacionales y ocasionales columnistas de portales financieros de alta reputación como: Financial Times, Bloomberg, The New York Times... Además de la propia información que podemos extraer del mismo portal de *Samsung* en cuanto a su visión corporativa.

Para nuestro apartado más personal, si bien es cierto que tratamos de despegarnos de la bibliografía científica para aportar un punto de vista alterno a la comunidad científica, hemos podido de servirnos de diferentes textos de los que hemos bebido y de hecho nos han servido para la reafirmación de nuestras hipótesis. Consideramos que el texto más relevante podría ser “Chaebol Restructuring and Family Business in Korea” de Kim Ky Won, especialista en materia económica nacional de la Korea National Open University. En este texto discute sobre diferentes razones por las que los *chaebols* podrían decaer en un futuro y nos sirve de apoyo para reforzar nuestras ideas en este apartado.

Estos podrían ser los textos más relevantes que hemos podido extraer de una bibliografía muy amplia que reflejaremos en nuestro último apartado a modo de prueba de la calidad del trabajo. Es importante mencionar la amplitud de esta base biográfica ya que el reto no era conseguir información de calidad, sino seleccionar la más relevante y aportarle a todo ello una cohesión conjunta. Como hemos mencionado, el modelo es ampliamente estudiado y ha sido sujeto de investigación en repetidas ocasiones por profesionales coreanos en el estudio de sus propias empresas clave de la economía. De hecho, los últimos casos de corrupción en las altas cúpulas de la esfera política no han hecho más que alentar la motivación por las razones que llevan a un país a acabar dependiendo de tal modelo, y las vías de escape que podrían existir del mismo.

Muchos de estos textos científicos que venimos mencionando provienen de autores que han trabajado más tarde para instituciones coreanas en el desarrollo internacional de las empresas de Corea del Sur en el mundo. Lo cual aporta un increíble nivel de credibilidad científica a la hora de argumentar nuestras ideas sobre sus propios argumentos y descripciones de cómo ha ido evolucionando la situación con el tiempo. Todos estos textos han sido de una inmensa utilidad a la hora de comprender el desarrollo de las empresas y las relaciones tomadas con el gobierno para alcanzar una sinergia que, más tarde, se volvería en su contra.

Por tanto, en la continuación de este apartado, expondremos lo que son los *chaebols* a modo introductorio, y nos explayaremos más en la situación de partida de Corea del Sur antes y después de la Guerra de Corea (con su correspondiente bibliografía gráfica).

Más adelante – en el análisis y discusión – hablaremos del caso práctico y la valoración que nos refiere sobre el modelo, así como la sostenibilidad del mismo en el medio y largo plazo.

4.2 Los *Chaebols*

Los *chaebols* son un conjunto de firmas formalmente independientes bajo un mando familiar administrativo y financiero común. Literalmente, significa “grupo de riqueza”.

Aunque no exista un consenso general sobre cómo se forma un *chaebol*, gran parte de la comunidad científica está de acuerdo en que debe definirse a través de estas tres características básicas:

- Debe estar compuesto por muchas empresas filiales operando en diversas industrias
- Existe una familia dominante que controla el grupo
- La empresa – como grupo – representa un porcentaje importante de la economía nacional

Los *chaebols* han estado comúnmente dirigidos por directivos profesionales responsables de firmas individuales dentro del mismo conglomerado. Sin embargo, existe un único individuo (el denominado *chongsu*) que se encarga de tomar las decisiones corporativas finales para los objetivos generales del conjunto. Este *chongsu* actúa tanto como director supremo del conglomerado, como representante de la familia propietaria del mismo. (Almeida, Park, Subrahmanyam y Wolfenzon, 2011)

Pero, ¿Cómo lograron estas instituciones tal poder en el país surcoreano? Tras la Guerra de Corea (1950-1953), las bases industriales del país quedaron completamente destruidas y la economía se paralizó. Sin embargo, esta guerra también ofreció la oportunidad a empresas con alma emprendedora ser las protagonistas del futuro económico del país asiático mediante un modelo industrial denominado ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones).

Si bien es cierto que muchas de estas firmas fueron fundadas en tiempos anteriores a la Guerra de Corea (muchas incluso se remontan a la era colonial de Japón), la comunidad científica está de acuerdo en que la aparición a nivel relevante de la actividad de los *chaebols* surge a mediados de los años 50, bajo el gobierno de Syngman Rhee. (Albrecht, Turnbull, Zhang y Skousen, 2010)

De hecho, esta herencia histórica de Japón fue también una fuente de conocimiento de la que beber para la formación de los *chaebols*, ya que se los compara frecuentemente con los anteriores *keiretsus* japoneses (evoluciones de los aún anteriores *zaibatsus*).

Los *zaibatsus* son grupos empresariales japoneses que surgieron instantes previos a la I Guerra Mundial. Tras la II Guerra Mundial, los *zaibatsus* fueron desmantelados por la administración militar regente de Estados Unidos en Japón. Dichos *zaibatsus*, evolucionaron a lo que se conoce como *keiretsus*, afiliaciones de firmas cuyos directivos solían mantener reuniones colaborativas. Este modelo, contaba con un sistema dominado por la banca japonesa a través de los grupos dónde el banco central actuaba como proveedor de capital y monitor de la actividad independiente. De este modelo aprendieron los *chaebols*, con quienes comparten muchas similitudes (salvando el aspecto de monitor que poseía el banco central). (Huh y Kim, 1993)

En el entorno regulatorio coreano, los *chaebols* han buscado una alternativa a los sistemas de financiación de los *keiretsus*, que estaban centrados en los bancos mediante el diseño de transacciones en el mercado interno, especialmente en cuanto a pagos de garantías y provisiones de colaterales (Park, 2001). En lo relativo a la estructura, los *chaebols* resultan basarse más en familias, jerarquía, centralización y dependen más de las relaciones gubernamentales que sus contrapartes japoneses. Hay una razón para estas diferencias; y es que los *chaebols* coreanos fueron deliberadamente creados para convertirse en líderes de una economía en rápido crecimiento. Mientras que por otro lado, los *zaibatsus* crecieron como respuesta a la necesidad de adquirir suministros militares tras la expansión japonesa en la década de 1930. Además, en términos de propiedad familiar, las relaciones de sangre son de suma importancia en la sociedad coreana; mientras que en Japón, el nombre de la familia como tal tiene más peso (por lo tanto, un hijo adoptado podría convertirse en heredero principal en Japón, pero no en Corea del Sur). Por último, la propiedad y la gestión están prácticamente separadas y ninguna familia controla el grupo en conjunto en los *keiretsus*; a diferencia de los *chaebols*, dónde una familia controla el grupo en su totalidad de manera holística. (Huh y Kim, 1993)

A modo de comprensión, expliquemos qué dinámica siguieron a grandes rasgos estos conglomerados para convertirse en un modelo tan relevante y objeto de estudio a día de hoy. El desarrollo del sistema de *chaebols* vivió su esplendor durante el gobierno del general Park Chung-hee (1961-1979), durante el que se dedicó un trato preferencial a dichos conglomerados para promover un alto crecimiento económico a través de sus actividades. Siguiendo el patrón establecido por el poderoso Ministro de Comercio Internacional e Industria del país nipón, el gobierno coreano creó su primera ronda de líderes industriales tras una selección de empresas punteras y eficientes dentro del mercado doméstico. Estas empresas o conglomerados seleccionados gozaban de proyectos exclusivos – especialmente en las áreas militares y de construcción. Además, se concentraron fuentes de financiación y exención impositiva hacia estos líderes desde el sector público a través de diferentes medidas fiscales. (Chang y Choi, 1988)

En los años ochenta, los *chaebols* crecieron hasta convertirse en negocios multinacionales más allá del control estatal, del que ya no necesitaba de su financiación o asistencia. De hecho, crecieron hasta llegar al punto en que tenían demasiada capacidad industrial y, a medida que su actividad y participación internacional se desarrollaba, sus defectos en cuanto al gobierno corporativo quedaban más expuestos (Campbell y Keys, 2002).

Fue entonces cuando el gobierno comenzó a implementar medidas regulatorias sobre los grandes conglomerados para así poder bloquear los efectos nocivos que estaban comenzando a nacer en la economía coreana. En el período de 1993-1997, bajo el gobierno democrático de Kim Young-sam, emergió una gran campaña anti-*chaebol*. Además, durante este gobierno se incrementaron las medidas de la Comisión del Comercio Justo y muchos presidentes, directivos y ministros fueron juzgados por casos de soborno y extorsión (Lee Kun-hee de *Samsung* y Kim Woo-jung de *Daewoo*, por ejemplo). (Sull, Park y Kim, 2003)

Cuándo la Crisis de Divisas Asiática golpeó en 1997, los *chaebols* perdieron el apoyo del sector bancario de Corea del Sur, dado que entraron en una serie de bancarrotas una tras otra. La consecuente escasez de liquidez forzó a los conglomerados a dirigirse hacia las entidades públicas para seguir

financiando su actividad. El gobierno, conocedor de la dependencia de la economía surcoreana en este pequeño número de gigantes, se vio forzado a pedir ayuda al FMI a través de un préstamo de 57 billones de dólares americanos. En agosto de 1999, el grupo *Daewoo* (uno de los grandes conglomerados de los que estamos hablando) entró en una bancarrota permitida por las instituciones públicas (muchas empresas – principalmente bancos de gran calibre – suelen ser rescatadas por el gobierno en situaciones de insolvencia, pero este no fue el caso). Este hecho, fue una clara primera señal del fin de una era de beneficios y garantías concedidas desde el gobierno a este reducido número de empresas. Sin embargo, este “fin de una era” no pareció reflejarse en las actividades de los ejecutivos del resto de *chaebols*. (Kang, 1996)

Bajo la atenta mirada y ayuda del Fondo Monetario Internacional, la situación comenzó a cambiar poco a poco. El marco regulatorio se reforzó y el entorno empresarial se tornó hacia un tinto mucho más global. Se fundó el Korean Stock Exchange (KSE, la bolsa coreana), que incrementó la capacidad de financiación directa por parte de las firmas coreanas a través de mercados de capitales abiertos, mientras que el volumen de financiación indirecta (como los créditos bancarios) se redujo. Para los *chaebols*, esto se tradujo en un incremento del modelo accionista en la estructura de sus empresas, lo que empezó a generar los consecuentes problemas desde el gobierno corporativo. (Kim, 2003)

Además, el desde el gobierno se realizaron esfuerzos hercúleos para incrementar el nivel de transparencia de dichas organizaciones forzando a los grandes *chaebols* a preparar informes financieros conjuntos para disminuir la incertidumbre en dichos mercados (Chang, Cho y Shin, 2007). Más tarde, los mismos *chaebols* fueron conscientes de la importancia de la transparencia en los mercados de capitales, y empezaron a ejercitarla orgánicamente desde las propias organizaciones. (Cheon, 2012)

En el siguiente punto, echaremos la vista atrás para entender el entorno económico de Corea del Sur antes de la guerra, y así poder ver con una mayor perspectiva el terreno sobre el que nacieron estas organizaciones.

4.3 Corea del Sur antes de la Guerra de Corea

Consideramos que antes de hablar del modelo que logró el próspero desarrollo económico de Corea del Sur desde mediados de los años cincuenta, debemos realizar una breve introducción histórica previa al modelo para saber la situación de partida de Corea del Sur. De este modo, partiremos de la situación a solventar, y podremos observar la necesidad de tal modelo desde un punto de vista más objetivo.

Nos encontramos en el momento en el que Japón estaba en su etapa imperialista y, en 1910, logró anexionar la península de Corea durante los siguientes 35 años. Durante este tiempo, estableció una serie de compañías de productos de consumo directo en la península (que en un futuro servirán como base para el desarrollo de los *chaebols* surcoreanos). En 1945, Japón se rinde en la II Guerra Mundial y su reino colonial llega a su fin. La URSS y EE.UU. deciden dividir Corea en dos, manteniendo sus respectivas esferas de influencia al Norte y Sur de la península. Tras cuatro años, deciden que ambas Coreas deberían unificarse y disfrutar de un régimen independiente. (Kawasaki, 1996)

Sin embargo, en 1950 Corea del Norte invade Corea del Sur, y la guerra comienza. Tras 3 años, la guerra termina en una situación de tablas – con unas víctimas estimadas entre 1,2 y 5 millones de personas – sin tratado de paz firmado, y estableciendo la frontera en el paralelo 38 Norte. El daño ocasionado por el acto bélico fue drástico para ambas naciones en cualquier aspecto imaginable, pero en este trabajo, nos centraremos principalmente en el económico. (Ocaña, 2003)

Para descubrir las claves del desarrollo de los *chaebols* debemos observar las políticas nacionales económicas. Empezando por el primer gobierno de la República de Corea por parte del Partido Liberal, liderado por Syngman Rhee (1948-1960). En especial, debemos tener en cuenta las relaciones que mantenía el gobierno coreano con el gobierno de EE.UU., de las que siempre se podían extraer oportunidades para los *chaebols* tanto en los momentos de cooperación con inyecciones de capital, como en los de tensión a través del modelo ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones). (Ki-Won, 1990)

Vamos a determinar primero cuáles eran las lagunas de las que se podían aprovechar los *chaebols* como nichos para su crecimiento, que no son otras que aquellos sectores más devastados por la guerra acontecida. Estos sectores eran por tanto, los que iban a generar los mayores niveles de demanda nacional. La guerra destruyó casi por completo la base industrial de Corea del Sur, y podemos apreciar la gravedad de la situación mirando la siguiente tabla (abajo) que refleja el daño sufrido en cada sector tras la invasión y primer golpe de Corea del Norte en 1951. (Korea Development Bank, 1993)

Tabla I: Industrias afectadas por la Guerra de Corea

Total de Industrias Dañadas (Agosto de 1951)		
Industrias	Estructuras Dañadas (en %)	Pérdida de valor (en M\$)
Metales	26	653
Maquinaria	35	793
Química	33	15.412
Textiles	64	<u>92.722</u>
Cerámica	40	1.644
Comida	20	1.594
Impresión	<u>75</u>	2.444
MEDIA/TOTAL	41,86	115.262

(Elaboración propia. Datos extraídos de Korea Development Bank, 1993)

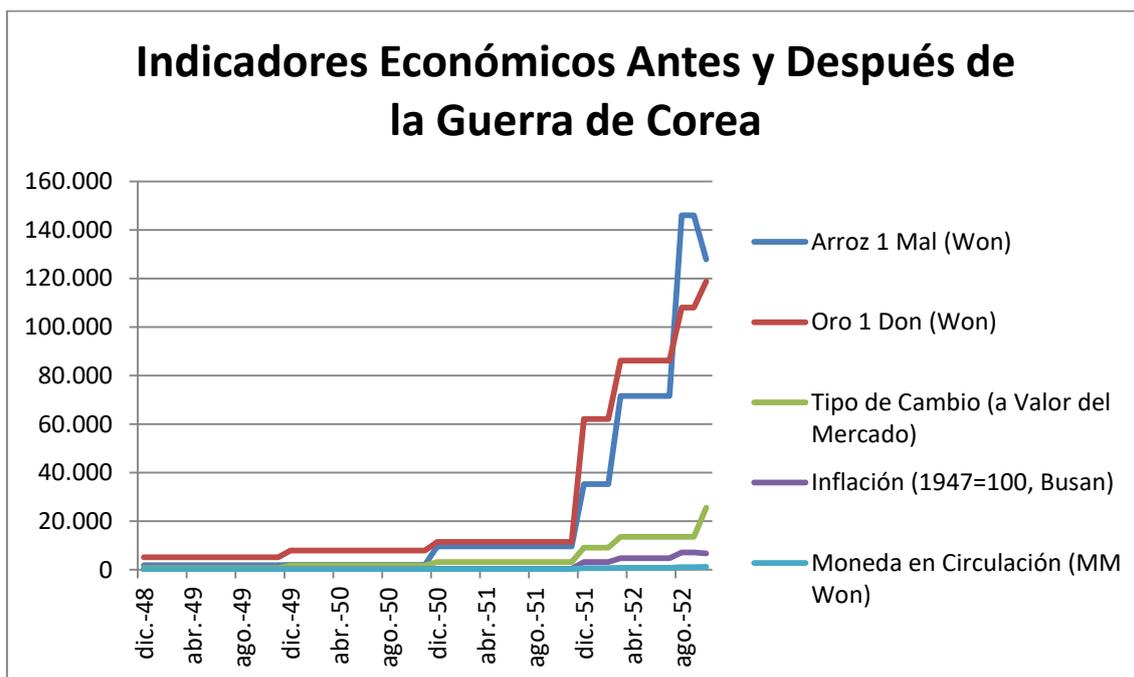
Observamos en la gráfica que, en términos relativos, la industria de la impresión sufrió el mayor impacto con una pérdida del 75% de sus estructuras; mientras que en términos absolutos, la industria del textil fue la que sufrió las mayores pérdidas con bastante diferencia del resto.

Otro aspecto importante, es que la mayoría de estas empresas resultaron ser ex-japonesas (previas a la independencia de Corea del país nipón en Agosto de 1945); lo que ofreció una inmensa ventaja competitiva en cuanto situación de punto de partida para los conglomerados surcoreanos con respecto de la competencia. (Ministry of Finance and Economy, 1958)

En cuanto a los efectos macroeconómicos de la guerra, podemos destacar tanto el incremento del ahorro en la población (fruto de la inseguridad de la situación), como el consecuente aumento de los préstamos para financiar los gastos militares. Además – debido al nivel de destrucción de

infraestructuras – la logística, producción y distribución se vieron increíblemente mermadas. Por tanto, y ante la ausencia de demanda, la oferta se disparó y con ella, los precios de productos básicos como la comida o el algodón. En la siguiente tabla (abajo) podemos observar la preocupante tendencia y evolución de los precios momentos antes, durante, y después de acabar la guerra (para más información, ver Anexo I). (Dong-Wook, 1994)

Gráfica I: Indicadores económicos de Corea del Sur (1948-1952)



(Elaboración propia. Datos extraídos de Dong-Wook, 1994)

Esta necesidad de demanda sobre productos básicos sirvió también como motor de crecimiento para los *chaebols* surcoreanos, especialmente en lo que llamaban “los tres blancos” (algodón, azúcar y leche), una vez superada esta fase de precariedad absoluta. (Dong-Wook, 1994)

Como hemos podido ver a grandes rasgos, la situación en Corea del Sur a principios de los años 50 y tras salir de la guerra es la de un país en vías de desarrollo. Se trata de una situación extrema para un país que necesita aunar fuerzas para avanzar hacia la prosperidad y superar esta situación.

En el siguiente apartado, veremos cómo la nación logro despuntar y remontar el vuelo con sorpresa para la comunidad internacional, con los *chaebols* como mayores protagonistas de esta etapa en la historia surcoreana.

4.4 La Posguerra y el Milagro del Río Han

Nos encontramos a finales de los años cincuenta, y estamos a breves momentos de presenciar uno de los más inesperados crecimientos de la historia. Para cuando la Guerra de Corea terminó, Corea del Sur era el segundo país más pobre del mundo, y tan solo cuarenta años después se sumó como miembro de la OECD (organización con los países económicamente más desarrollados del mundo).

La explicación breve es que Corea del Sur siguió el modelo ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones) en el que básicamente se centró en la producción de productos que eran principalmente importados del exterior para generar riqueza y empleo nacional de manera orgánica. Otras características del modelo son los subsidios estatales para la producción de los bienes sustitutos, aranceles a las importaciones para favorecer el producto nacional, y un tipo de cambio bajo. (Pham, 2009)

Una vez terminada la guerra, el gobierno de Syngman Rhee asentó las bases de este modelo a través de beneficios hacia los *chaebols* y tratar de este modo reprimir esa situación drástica en la que el país se encontraba. Pero no fue hasta los años 60 con el golpe de estado del general Park Chung-hee y su primer Plan de 5 Años cuando la economía surcoreana empezó a repuntar con un crecimiento del 9% anual. Estos planes económicos quinquenales tenían como objetivo usar los recursos tanto materiales como humanos de una manera más eficiente, que acabaría convirtiéndose en un modelo de exportación masivo.

A medida que las exportaciones crecían, también lo hacía el PIB per cápita de los surcoreanos. Fue entonces cuando se emitió una política de altas tasas de interés que incentivaban al ahorro de manera acuciante, a la vez que se fomentaba la inversión extranjera. (Sakong y Koh, 2010)

La estrategia inicial de Park Chung-hee en Corea del Sur fue la de producir productos de manufactura ligera y consumo directo que pudiesen ser fácilmente vendidos tanto a nivel nacional, como internacional. Sin embargo, desde aquellos años sesenta la línea de exportación de Corea del Sur se ha expandido en gran medida y ha girado desde productos destinados al

consumo, a productos para la elaboración industrial y equipamiento. De hecho, estos productos también ayudaron al propio país a desarrollar nuevas formas de producción de energía y una modernización en la agricultura sin igual. (Yang-hwa, 1991)

¿Cuáles fueron los factores que llevaron a lograr tal hazaña? La comunidad científica está de acuerdo en que hubo seis principales palancas que lograron sacar al país surcoreano de una situación de pobreza, desempleo, y economía dependiente de las importaciones. Veamos:

A) Educación

Muchos historiadores identifican la educación como el factor crítico para el crecimiento económico. El confucianismo, con su particular hincapié en la educación, ha sido de gran importancia para la cultura coreana. Incluso durante la Guerra de Corea se trató de mantener las escuelas abiertas. Hoy en día, el alto nivel de alfabetización de la población se traduce en una fuerza de trabajo y gestión capaz de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y oportunidades de negocio. (Lee, 1991)

De hecho, podemos observar en las siguientes tablas la evolución de la educación secundaria obligatoria, y la educación superior; con una tendencia claramente creciente en ambos niveles y en ciertos tramos, exponencial.

Tablas II y III: Nivel de educación en Corea del Sur

Educación Secundaria Obligatoria								
Año	1951	1960	1970	1980	1989	1995	1996	1997
Escuelas	307	640	889	1.353	1.672	1.830	1.856	1.892
Profesores	1.720	9.627	19.854	50.948	87.277	156.342	157.731	158.041
Estudiantes	40.271	273.434	590.382	1.696.792	2.326.062	3.727.275	3.683.857	3.556.973

Educación Superior								
Año	1951	1960	1970	1980	1989	1995	1996	1997
Escuelas	19	85	168	236	536	747	840	937
Profesores	1.490	3.808	19.854	20.900	39.950	58.177	63.809	69.157
Estudiantes	7.819	101.041	590.382	601.994	1.434.259	2.342.786	2.540.209	2.190.734

(Elaboración propia. Datos extraídos de National Statistical Office, 1998)

B) Planificación económica estatal

El gobierno coreano, trabajando mano a mano con la industria nacional, creó una serie de planes quinquenales centrados en el desarrollo económico.

En un primer momento, en manufactura ligera (como textiles) haciendo uso de la mano de obra coreana. Para más tarde, dedicar una mayor cantidad de recursos a la industria pesada (como coches y barcos). (Sakong y Koh, 2010)

En la siguiente gráfica, podemos ver el increíble crecimiento en cuanto a la aportación surcoreana a la producción de acero mundial. Este es un claro indicativo del interés del gobierno por incentivar esta industria desde el último cuarto del siglo XX (para más información, ver Anexo II).

Gráfica II: Acero coreano vs. Total mundial



(Elaboración propia. Datos extraídos de Korean Iron & Steel Association, 1997)

En un tercer paso, y como hemos podido observar en los últimos años, la nación surcoreana ha estado exponiéndose como referente en los campos de tecnología avanzada y telecomunicaciones (con empresas como *Samsung* como mayores exponentes). (Sakong y Koh, 2010)

Sin embargo, otras naciones como la URSS o Cuba también trataron de seguir este modelo con un claro éxito menor a la potencia asiática. El factor diferenciador fue el formato de planes con reformas cada cinco años que aportaban una durabilidad temporal necesaria para generar un efecto, y una capacidad de cambio o reacción ante imprevistos en el medio plazo. Esto, añadido a la capacidad de adaptación mencionada anteriormente de una

población educada, generó una serie de sinergias que no existían en las potencias socialistas mencionadas. (Korean Overseas Information Service, 1995)

C) Mano de obra

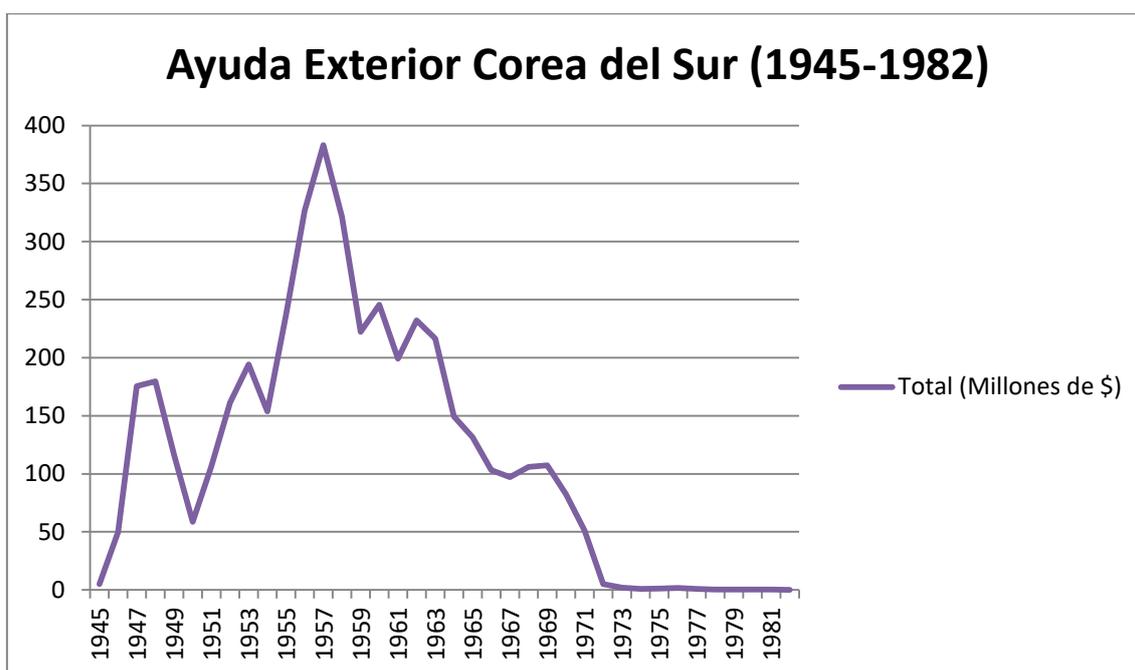
Debido a la devastación económica sufrida tras la Guerra de Corea, encontrar trabajo se volvió extremadamente complicado para el pueblo coreano. En el caso del país asiático, se realizaron esfuerzos por cambiar de una economía puramente agraria a una industrializada, con el objetivo de generar una mayor oferta laboral para sus ciudadanos. Para lograr tal iniciativa, existieron unas leyes generadas a través del gobierno muy estrictas en cuanto a mantener el empleo a sus trabajadores que aportaron lo que muchos historiadores mencionan como: “condiciones de disciplina”. De hecho, las horas de trabajo en el país asiático están entre las más largas del mundo con unos salarios relativamente bajos.

La ética del confucianismo del trabajo duro y objetivo final de mejorar la situación familiar, ayudaron también a construir una mano de obra dedicada al incremento en el producto nacional. Es por ello que la nación cuenta también con una de las manos de obra más productivas del mundo. Sabiendo también que la producción depende de la misma productividad, es inevitable mencionar el aspecto de una mano de obra capaz y comprometida como uno de los factores claves para un desarrollo económico importante en cualquier nación. (Sakong y Koh, 2010)

D) Ayuda exterior

Al tratarse de una nación subdesarrollada y alineada con el eje capitalista de Estados Unidos en la Guerra Fría, Corea del Sur pudo beneficiarse de diferentes ayudas exteriores para su desarrollo nacional. Los Estados Unidos y la ONU ofrecieron un importante sustento económico a Corea del Sur. Estados Unidos en particular, aportó 12,3 billones de dólares americanos entre 1945 y 1976. Además, la acogida de tropas americanas en suelo surcoreano redujo considerablemente el porcentaje del PNB destinado a causas militares del país asiático (en torno a un 12%, mientras que su hermana – Corea del Norte – empleaba de media un 20% del PNB). (Macdonald, 1992)

Gráfica III: Ayuda exterior recibida por Corea del Sur



(Elaboración propia, datos extraídos de Korean Overseas Information Service, 1990)

Podemos observar en la gráfica (arriba) la ayuda monetaria aportada a Corea del Sur a lo largo de los años. El dato más destacable, es el progresivo incremento de esta ayuda (debido a unas condiciones de posguerra y necesidad); hasta finales de los años sesenta, dónde la inversión comienza a decrecer hasta llegar a cuotas mínimas. Esto es un claro indicador de la ausencia de necesidad en la dependencia exterior en cuanto a ayudas monetarias para la consecución de su actividad económica normal. Es con esta gráfica dónde podemos ver el progreso de un país desde sus etapas de crecimiento, hasta llegar a convertirse en un país industrializado que no necesita de apoyos externos para su desarrollo (para más información, ver Anexo III).

E) Organización industrial mediante *chaebols*

Para pegar el salto de la pequeña manufactura a corta escala, a la manufactura industrial a nivel mundial, Corea del Sur se sirvió del modelo de *chaebol* como sistema vertical integrado de compañías. El origen de esta práctica provenía de la experiencia en negocio bajo la ocupación japonesa con los anteriores modelos *keiretsu*, con sus nexos hacia el gobierno central.

Tabla IV: Poderío de los chaebols en Corea del Sur

Exportaciones Corea del Sur		
Año	Exportaciones (MM de \$)	% Exportaciones de <i>Chaebols</i>
1960	33	N/A
1965	175	77,0%
1970	835	67,8%
1975	5.081	65,5%
1980	17.505	67,9%
1985	30.283	72,2%
1990	65.016	57,9%
1995	125.058	60,4%

(Elaboración propia. Datos extraídos de Doral y Patrono, 2010)

Como podemos observar en la tabla (arriba), la dependencia de Corea del Sur en sus *chaebols* ha sido relativamente decreciente con el paso del tiempo. En un primer momento, y con un sector empresarial mucho menos denso en los años 60, la dependencia era prácticamente total sobre estos diez conglomerados. A medida que avanzamos en el tiempo, nuevas empresas entran en juego y las existentes crecen en tamaño y poder, aunque es imposible negar el predominio absoluto sobre estas diez empresas principales del país asiático (para más información, ver anexo IV).

F) Clima económico mundial

Un dato importante a mencionar es que el desarrollo surcoreano se realizó en una época de prosperidad económica general. Con la breve excepción de la deceleración en los años setenta debido a la crisis del petróleo (un recurso fósil con el que la península no contaba). Fue gracias a esta situación de bonanza por la que Corea del Sur logró expandirse a mercados internacionales con relativa facilidad y velocidad. La prosperidad de otras potencias europeas y americanas les volvía capaces de recurrir a Corea del Sur como proveedor de ciertos productos industriales a un precio asequible por una moneda devaluada (factor clave del modelo ISI).

En conclusión, con la reconstrucción de Corea del Sur se produjeron una serie de cambios económicos. Las industrias pesadas como el acero y la producción naval se expandieron, reemplazando granjas por fábricas y transformando a granjeros en obreros. Este éxodo de la granja a la fábrica, y

del país a la ciudad, trajo consigo también cambios en la vida de cada una de las personas en Corea del Sur. Las áreas urbanas crecieron rápidamente, el dado que una inmensa cantidad de personas pasaron a vivir a apartamentos céntricos. El desarrollo tecnológico cambió por completo el modelo rural, y llevó al país asiático al comercio internacional y a la interdependencia económica de los países desarrollados. (Chung-in y Sang-young, 1999)

Con esto, damos por terminado el marco teórico que queríamos exponer. En el siguiente punto, trataremos el caso de *Samsung Holdings* y evaluaremos tanto el modelo de *chaebol*, como su sostenibilidad en el medio-largo plazo.

5. Análisis y Discusión

5.1 Caso *Samsung Holdings*

Como hemos mencionado en el apartado anterior, la organización empresarial de Corea del Sur en un sistema de *chaebols* fue uno de los factores determinantes a la hora de lograr el desarrollo económico que consiguió el país en la segunda mitad del siglo XX. Es por ello, que hablaremos ahora sobre el conglomerado que ha marcado la diferencia en todo el escenario de macro-consumo coreano, *Samsung Holdings*.

Al centrarnos en el grupo más representativo, y debida a la homogeneidad que siguió el modelo, podremos entender en mayor profundidad este quinto y determinante punto del trabajo. Y de este modo, entender los pasos que siguieron estas firmas para lograr una presencia internacional – y consecuente comercio – que catapultó a Corea del Sur a las filas de la OECD.

El grupo *Samsung* (en su origen, *Samsung Sanghoe*) fue fundado en Marzo de 1938 por el empresario Lee Byung-chul en Daegu (ciudad metropolitana al Sur de Corea del Sur) en forma de marca de importación y exportación de productos de consumo. Esta actividad se prolongó durante la época colonial japonesa, hasta finales de la Guerra de Corea y la llegada al poder de Syngman Rhee. Con este gobierno, Lee Byung-chul se convertiría en uno de los empresarios de referencia coreanos al beneficiarse de numerosos contratos de obra pública y establecer su empresa como *chaebol* de referencia. (Samsung.com, 2014)

Además, *Samsung* es un caso representativo de *chaebol* que ha logrado desarrollarse más allá del impulso proveniente de la posguerra coreana. Podríamos definir este desarrollo en tres fases claramente determinadas, y caracterizadas por la capacidad de adaptación del grupo surcoreano:

1. En los años cuarenta, comercio masivo de consumo directo a nivel nacional
2. Durante los años 50, productos manufacturados al consumo posicionándose como motor económico en la posguerra

3. Desde los años sesenta en adelante, con una línea de productos mucho más amplia y tecnológica (Le Nouvel Economiste, 2014)

Samsung ha logrado diferenciarse de otros *chaebols* mediante la creación de marcas reconocibles (o *flagships*) como: *Cheil Jedang* (consumibles, 1953) o *Cheil Industries* (textiles, 1954); y más importante aún, sin haber recibido ningún tipo de empresas o activos japoneses en tiempos previos a la guerra durante la descolonización del imperio nipón en la península de Corea. Este es un factor que hemos mencionado como muy importante para estas empresas surcoreanas, pero del que *Samsung* no se benefició.

Sin embargo, bien es cierto que el gobierno jugó un papel crucial en el desarrollo de *Samsung*. Por un lado, recibió ayudas económicas para el establecimiento de dichas marcas y, una vez Park Chung-hee entró en gobierno, se favoreció de un beneficio político después de que Lee Byung-chul le persuadiese para perdonarle por acumulación ilícita de riqueza (a cambio de que le apoyase al general en su gobierno). Esto, que podríamos que ver como una estrategia poco ética, era muy común en Corea del Sur por aquel entonces. Los *chaebols* participaban activamente en los planes de desarrollo económico nacionales y eran los que diseñaban las estrategias de exportación junto al gobierno surcoreano. (Rhyu, 2005)

A día de hoy, el grupo *Samsung* ostenta una posición de liderazgo en el mercado internacional de comercio a gran escala. Está compuesto por más de una treintena de filiales que se encargan de diferentes líneas de negocio. Como *chaebol*, actúa como proveedor, fabricante y firma de servicios; cuenta con una integración vertical increíblemente completa y sin comparación. De hecho, cuenta con clientes dentro de su propio sector y del calibre de *Apple*, *Sony* o *IBM* (especialmente desde la filial estrella que veremos a continuación). (Lee, 2003)

Como hemos mencionado, el negocio y la propuesta de valor del grupo ha mutado y evolucionado según las necesidades de sus clientes en el momento temporal. Dentro de todos los servicios ofertados por *Samsung*, la filial de *Samsung Electronics* – dedicada a la alta tecnología – es la que ha resultado ser más rentable en las últimas décadas. Esto es, evidentemente, un

claro indicador de los sectores más rentables o con más actividad en el mundo actual. En 20 años, dicha filial ha logrado un abismal crecimiento en ventas de un 5700%, siendo cada vez más representativo conforme pasaban los años. Por tanto, para este caso práctico vamos a centrarnos más en la filial de *Samsung Electronics*, ya que si hablásemos de todo el grupo como tal no terminaríamos. A continuación presentaremos los principales factores que han llevado a *Samsung Holdings* a ser un líder no solo nacional en Corea del Sur, sino también en la escena internacional. (Grobart, 2013)

A) Sinergias desde la cadena de valor y las economías de escala

El impulsor decisivo de ese impresionante crecimiento no ha sido otro que la presencia internacional de *Samsung Electronics*, que le ha ofrecido una serie de beneficios a mencionar. Debido a que *Samsung* aprovecha las sinergias generadas de todas las actividades dentro de su cadena de valor, también puede aprovechar las posibilidades de apalancamiento que tiene en un país, para usar esos recursos que genera en otro. Esta interactividad dentro de las propias sedes de *Samsung Electronics* le permite adaptar su oferta con mayor velocidad y simplicidad que la mayoría de sus competidores.

Al estar presente en una gran variedad de países, *Samsung Electronics* está menos expuesto a los riesgos de caída de un mercado, lo que le ofrece la capacidad de balancear sus niveles de inversión según qué regiones son más rentables. Sin embargo, a medida que los escenarios en la globalización se vuelven más complejos, es cada vez más difícil recurrir a estas estrategias de diversificación para empresas como *Samsung*. Así que por lo general, hoy en día se busca minimizar el riesgo a través de la línea de producto, más que por la diversificación en cuanto a la presencia regional. (Bartlett y Ghoshal, 2001)

A pesar de todo, cabe mencionar que *Samsung* usa su presencia internacional no solo para minimizar el riesgo de los mercados regionales, sino que aprovecha las cualidades de cada región para llevar a cabo con mayor o menor intensidad sus actividades verticales. Esto es, elegir Silicon Valley o Londres para ubicar sus centros de I+D, y Shenzhen o Sao Paulo para las fábricas; aprovechando de este modo la mano de obra con la cualificación necesaria y al precio más atractivo. Por un lado, la empresa ganará conocimiento y un espíritu de innovación único en países como Reino Unido y

Estados Unidos, y por otro, en países como China y Brasil puede hacer uso de una mano de obra más barata para las labores rutinarias de baja técnica y una legislación más laxa. Por último, estos centros también pueden ser usados como identificadores de talento necesario para la estructura más interna y corporativa desde Seúl. (Ghemawat, 2001)

Al final, estamos hablando de uno de los *chaebols* más representativos de Corea del Sur, y es evidente que logra unas increíbles ventajas competitivas desde las economías de escala y la amplitud de una línea de producto diversa. Por ejemplo, *Samsung Electronics* se aprovecha de la venta de componentes como microchips o pantallas LED a negocios B2B, para ser su propio proveedor de negocios B2C en cuanto a móviles y televisiones.

Sin embargo, *Samsung* también se enfrenta a importantes desafíos derivados de su presencia internacional. Por un lado, debe ser capaz de lograr una oferta de productos completamente estandarizada a nivel global para beneficiarse de estas economías de escala mencionadas. Pero por otro lado, también deben ser locales para lograr satisfacer las necesidades específicas de sus clientes regionales. Aunque en el caso particular de *Samsung Electronics*, resulta increíble la velocidad y eficiencia con la que actúan ante estas situaciones. El tiempo transcurrido entre que la empresa empieza a analizar el mercado en el que se encuentra, hasta que el producto sale de la fábrica para ser distribuido en los correspondientes puntos de venta, es muy corto (Gupta y Govindarajan, 2000).

Gracias a una gran capacidad de I+D desde los departamentos establecidos a lo largo de todo el mundo, *Samsung Electronics* es capaz de satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes tanto B2B como B2C mucho más rápido que la gran mayoría de sus competidores. Esto le aporta una gran capacidad de reacción desde sus centros más regionales; aunque si bien es cierta que la propia compañía trabaja con productos con grandes niveles de rentabilidad y baja necesidad de adaptación en horizontes temporales cortos como sucede en la industria de la tecnología (que no sería lo mismo que en la industria de consumo masivo con firmas como *P&G* o *Mondellez*). (Grobart, 2013)

B) Internacionalización desde adentro

Samsung cuenta con una base de trabajo y empleados muy internacional, y desde que empezó a contratar trabajadores extranjeros, ha estado viviendo en una paradoja cultural de importante relevancia para la consecución de su negocio. Por un lado, la cultura corporativa en Corea del Sur está estrictamente estructurada desde el respeto a los superiores sin excepción; mientras que en países más occidentales, se considera que el respeto se gana a través de la meritocracia. Por tanto, *Samsung* tuvo que adaptarse y encontrar un punto medio que evitase un choque de culturas inevitable. Con lo que se encontraron, fue con una motivación por los trabajadores jamás vista con anterioridad. Una vez solventado el aspecto del respeto al superior, la mezcla de culturas logró una generación de ideas y productividad a través de la gestión interna del conocimiento que ha logrado poner a *Samsung* a la cabeza de la innovación desde la pequeña península de Corea. (Olson, 2013)

Cabe añadir, que esta práctica no solo ayuda a la motivación interna de la empresa a la hora de llevar a cabo proyectos o estudios de mercado en diferentes áreas del mundo. También incrementa el valor de marca y su imagen vista desde los consumidores en un nivel mayor que con cualquier campaña de marketing. Por tanto, la imagen de marca internacional que lleva *Samsung* la cultiva tanto de puertas para afuera con su presencia, como de puertas para adentro con su plantilla de trabajo. Y es esta una de las simples razones que hacen a *Samsung* destacar de entre todo el resto de *chaebols* surcoreanos. (Khanna, Song y Lee, 2011)

Otro aspecto relacionado con las personas, es que el grupo *Samsung* no invierte en locales de venta como tal, sino en distribuidores que cuentan con su propia base de activos de contacto con el cliente. Su representación física como tal es presente en contadas capitales mundiales dónde necesitan poder relacionarse con el cliente local de una manera más directa, o en capitales dónde el sistema de impuestos resulte interesante para su propia normal actividad empresarial. Lo cual no implica que su servicio de atención al cliente sea más que excepcional. (Lee y Slatter, 2007)

C) Estrategias de internacionalización

Las estrategias de expansión del negocio de *Samsung Electronics* podrían ser descritas en tres simples pasos. En los años ochenta, comenzó a realizar importantes inversiones en la industria electrónica creando plantas de producción en localizaciones rentables para ello (como Portugal, por ejemplo). En una segunda instancia, creó centros dedicados al I+D en áreas óptimas para su desarrollo como pueden ser: Nueva York, Tokio, Londres y Texas (McGrath, 2014). Para comienzos del siglo XXI – ya era el mayor proveedor de componentes electrónicos en el mundo – y para afianzar tal situación y tercer paso, comenzó una serie de proyectos conjuntos (las llamadas *joint ventures*) con diferentes empresas del sector (como *Sony*, con quien elaboró una gama de pantallas LCD). Estas estrategias ayudan al grupo a aumentar su propio alcance internacional y encontrar una forma de entrada en diferentes países muy simple y rápida a través de sus propios competidores. Este fue el caso de S-LCD, proyecto conjunto de *Samsung* y *Sony* que acabó adquiriendo en su totalidad el grupo *Samsung* por casi un billón de dólares americanos en 2004 con el fin de protegerse de posibilidades de imitación tecnológica. (Sony.net, 2014)

Por tanto, la estrategia de entrada o internacionalización del grupo *Samsung* no es ni la de un líder, ni la de un seguidor corriente como tal. De acuerdo con Barry Jaruzelski (socio *senior* de *Booz&Co*, hoy *Strategy&*): “*Samsung* no es ni un líder, ni un seguidor, sino un seguidor veloz” (Gil, Bong y Lee, 2003). *Samsung Electronics* analiza los mercados que le pueden resultar rentables entrar desde la demanda, pero nunca entra como un líder, sino que se asocia con una compañía ya dentro del mercado para poder entrar de manera conjunta. De esta manera, reduce el riesgo de gran manera evitando empezar desde cero o adquiriendo otra empresa ya dentro del mercado. Y aún mejor, el cliente del mercado estará dispuesto a recibir el producto ya que *Samsung* es el encargado de la parte interna y los componentes, y no del marketing o la imagen del mismo. Por tanto, *Samsung Electronics* entra en un mercado nuevo en una fase del ciclo de vida del producto óptima y muy avanzada en un espacio de tiempo mínimo. Sin la necesidad de ser el líder del sector al que va a entrar, la firma es capaz de alcanzar altas rentabilidades en

nuevos mercados con un nivel de riesgo mucho más mitigado que cualquiera de sus competidores, al obtener beneficios similares de aquel que haya entrado primero. (Nisen, 2013)

D) Mentalidad de líder

Es en este momento dónde empieza la estrategia más agresiva del grupo. Una vez entrado en el mercado deseado a través de un proyecto conjunto – y en caso de que fuese viable – *Samsung* empieza a invertir increíbles cantidades de dinero en I+D y marketing para lograr adquirir a su competidor. Si fuese necesario, incluso emplearía caja de otras regiones o incluso de otras filiales dentro del grupo *Samsung* para acometer su objetivo. Este “asalto” debe ser rápido, eficiente y con fuerza para que surta efecto y poder, consecuentemente, adquirir el estatus de líder y las facilidades de adaptación de su línea de productos inherente. (Doyle, 2014)

Este es, como hemos mencionado, una de las mayores ventajas competitivas de *Samsung Electronics*, la facilidad que tiene para adaptarse al consumidor regional para satisfacer sus necesidades con velocidad. Y podemos ver un ejemplo práctico de esta adaptación con el mismo mercado de los *smartphones*. Una vez que *Apple* ya había lanzado una serie de versiones de su *iPhone* en 2010 y había concienciado a los consumidores de la necesidad de tener un teléfono móvil de tales condiciones, *Samsung Electronics* entró en el mercado con la gama *Galaxy* con unas características similares a las del *iPhone*, pero satisfaciendo la necesidad de un precio menor para un público más amplio. Cinco años más tarde, *Samsung* se convirtió en el líder del mercado de *smartphones*. (Faktor, 2013)

Este sentimiento de riesgo en cuanto entra a un mercado, no solo resulta en adquisiciones de competidores (como podemos ver en el ejemplo anterior en el que evidentemente, *Samsung* no estaba en la posición de adquirir *Apple*). La lógica detrás de tales acciones es el asegurar la posición individual de líder y ganar autonomía sobre sus acciones, y esto puede traducirse en la simple diversificación o la generación de costes de cambio. Podemos verlo con el ejemplo de *Google* y su sistema operativo, *Android*. Cuando *Samsung Electronics* comenzó a comercializar *smartphones*, consideró imitar el sistema operativo y emplear el de *Google* (dado que *Android* resulta ser el más utilizado

mundialmente y cuadra con la mentalidad de llegar a un gran público de *Samsung*). *Samsung* lo hizo así porque era consciente de que no podía convertirse en un buen desarrollador de software en tan poco tiempo, y *Google* no planeaba comercializar su propio teléfono en el corto plazo. Sin embargo, cuando el gigante de Silicon Valley comenzó a fabricar la línea de móviles *Nexus*, *Samsung* inmediatamente dio los primeros pasos para desarrollar su propio software y diferenciarse de la competencia. Y ahora que tiene una gran base de clientes afianzada, pretende generar unos costes de cambio hacia *Google* (y *Android*), así como de otras marcas que refuercen el sentimiento de pertenencia a *Samsung* y toda su gama de productos. Una de las señas de identidad de la compañía coreana es que siempre busca ser independiente y asumir sus propios riesgos, evitando las posibilidades de imitación de los competidores. (Thomas, 2014)

Por otro lado, y siguiendo con su carácter innovador, *Samsung* también realiza inversiones innovadoras (llamadas *greenfield investments*) en aquellos sectores en los que actualmente se encuentra presente. Por ejemplo, en el mercado de *Phablet*, *Samsung Electronics* desarrolló una línea de teléfonos *smartphone* completamente diferente a lo que estábamos acostumbrados. Ni siquiera *Apple* consideró que un mercado pudiese tener tales necesidades y fue contrarrestado, mermando la eficacia de la estrategia que venía haciendo desde hacía años en un nicho muy concreto. Pero incluso en una estrategia tan innovadora, *Samsung* asumió riesgos financieros mínimos al tener un control absoluto sobre la operativa para asegurar en todo momento una rentabilidad superior a los riesgos permitidos. (Lee, 2013)

E) Visión corporativa

La visión corporativa de las empresas muta levemente dependiendo del ambiente empresarial en el que se encuentre, y el caso de *Samsung* no iba a ser diferente; es por ello que hablaremos de la visión actual para aportar un mayor realismo al estudio. Cuando la crisis de divisas asiática de 1997 golpeó, el grupo *Samsung* vio la dinámica de su negocio limitada debido a las dificultades de financiación para sus proyectos. Después de la crisis, el gobierno surcoreano lanzó una serie de reformas que complicaron el negocio de los *chaebols* ante situaciones de precariedad. Sin embargo, esta situación

sirvió como un golpe de realidad para los conglomerados, y se encontraron más preparados para la crisis de 2008 que la gran mayoría de compañías. (Milian, 2014)

En el caso de *Samsung Holdings*, cambió a una mentalidad dividida entre el corto plazo y el largo plazo. Para una estrategia de crecimiento a corto plazo el objetivo era reducir costes, mientras que para una a largo plazo el *chaebol* buscaría crecer a través de inversiones descomunales en I+D. El problema de la crisis de 2008 para el gigante surcoreano era que, en ese momento, actuaba principalmente como proveedor de componentes electrónicos. Entonces, si sus clientes quebraban o reducían su actividad operativa, el negocio de *Samsung Electronics* caía. Es por ello que la estrategia o visión corporativa se vio forzada a cambiar como ya hizo en 1997.

Por un lado, el *chaebol* reestructuró su organización de manera completa en 2009 como consecuencia de la crisis para realizar un mayor énfasis en cada área del negocio y sus respectivos clientes. De esta manera, aglutinó seis divisiones del negocio en únicamente dos para hacer uso de tecnología en común y reducir aspectos burocráticos y mejorar la experiencia del cliente. Además, redujo su avance en la adquisición y construcción de activos fijos, aunque mantuvo su plantilla de trabajo (siendo consciente del valor del trabajo generado, y el riesgo de la pérdida de talento en favor de otros competidores). En esta ocasión, el gobierno surcoreano sí que favoreció la actividad de los *chaebols* a través de reformas impositivas favorables a los conglomerados y adaptando su divisa nacional a un nivel débil para favorecer de las exportaciones (pieza clave de la economía surcoreana). (Yi-geun, 2014)

Por otro lado, *Samsung* sí que optó por una mayor inversión en I+D para posicionarse como líder en el campo de la innovación respecto de otras firmas. Gracias a esta estrategia, *Samsung Electronics* dobló sus ventas en 2009 respecto de 2008 y, aun así, cada año dedica un 10% de sus beneficios a este mismo departamento. Es de hecho gracias a este departamento que la ventaja competitiva de *Samsung* en cuanto a la fácil adaptabilidad de la línea de oferta existe; y la razón que está permitiendo a *Samsung* expandirse a mercados emergentes (como por ejemplo India o China). (Jung-a, 2014)

Gracias a estas estrategias que forman parte de la visión corporativa actual de *Samsung Holdings*, el grupo fue capaz de sobreponerse con velocidad a la crisis de 2008 y mantener su posición competitiva en los mercados internacionales. Además, la firma fue fiel a sus estrategias de mercado de “seguidor veloz” con campañas de marketing agresivas y perfeccionamiento de los productos regentes del mercado para ajustarse a la necesidades de los consumidores. Se podría decir que *Samsung* sabe perfectamente lo que su consumidor quiere, y se lo ofrece a un menor precio gracias a las estrategias regionales de posicionamiento que hemos venido mencionando. (Moon, Parc, Yim y Yin, 2013)

Por todas estas estrategias de internacionalización, una marca de consumo masivo con más de treinta filiales en su haber, ha sido capaz de aglutinar una demanda masiva. Una demanda compuesta por tanto consumidores finales, como empresas con las que pueda incluso competir en los escenarios tanto nacionales, como internacionales.

5.2 Valoración de los *Chaebols*

Como hemos podido observar a lo largo del marco teórico y el análisis, existen una serie de ventajas y desventajas respecto a los *chaebols* que nos disponemos a plasmar para valorar el modelo con la mayor objetividad posible.

A) Inconvenientes

Tras haber analizado el modelo, encontramos una serie de desventajas dentro del sistema que resultan evidentes una vez desarrollado, y que pondrían en peligro la continuidad de estas estructuras en el entorno económico tanto nacional como internacional. De hecho, muchos de ellos provienen del famoso problema principal-agente:

- Los *chaebols* tienden a sobre-invertir o hacer inversiones peligrosas debido dos razones. Primero, la facilidad que tienen a la hora de pedir préstamos a sus bancos nacionales; y segundo, el espíritu emprendedor que les caracteriza. De hecho, podemos observar fácilmente los altos ratios de deuda de estos grupos, y las altas inversiones en CAPEX en industrias con incluso crecimientos negativos. (Choi, 2006)
- En muchas ocasiones, los líderes de los *chaebols* (los *chongsus*) se ven forzados a hacer diversificaciones que no van en línea con su racionalidad financiera. Las razones pueden ser tan variopintas como: incrementar la imagen de poder de la marca mediante adquisiciones, facilitar la sucesión de propiedad a los descendientes, ampliar la línea de producto para resultar más competitivo... (Ferris, Kim y Kitsabunnarat, 2003)
- Los accionistas son objeto de especulación interna o *tunneling*. Esto es, el propio *chaebol* llega a ser propietario accionista de un *chaebol* competidor. Esto obviamente genera increíbles inseguridades; y no son pocos los que creen que los *chaebols* buscan estrategias políticas de mantenimiento de beneficios en vez de la maximización de los mismos a través de estas estructuras de capital. Por tanto, los intereses de los accionistas se ven dañados al destinar recursos a otras compañías del sector afiliadas a otros grupos competidores. (Baek, Kang y Lee, 2006)

- Las posiciones más adultas o *senior* del grupo no son colocadas de manera meritocrática, sino por orden sucesorio de la familia propietaria. Este nepotismo existe y es una forma de generar un orden de sucesión sobre el varón más adulto de la familia. Es algo que podemos ver en la división de *Samsung* antes de la crisis de las divisas asiáticas en 1997. (Sangjin y Lee, 1987)

B) Virtudes

En el otro lado de la balanza, y a pesar del daño que han podido causar los *chaebols* (especialmente al referirnos a niveles de corrupción), existen una serie de beneficios que siguen haciendo al modelo muy atractivo:

- El estilo particular de liderazgo de estas instituciones (los *chongsu*, de nuevo) puede ser ventajoso en la operativa si el líder es una personalidad carismática con una visión clara de la empresa y la estrategia corporativa a seguir en el largo plazo. (Sangjin y Lee, 1987)
- El apoyo del gobierno y de líderes políticos a través del *lobbying* siempre resulta una carta a favor para cualquier empresa en territorio nacional.
- El alto nivel de emprendimiento característico de estas estructuras siempre resulta valioso a la hora de generación de valor y productividad en un entorno muy competitivo a través de: nuevas líneas de producto, internacionalizaciones, fusiones y adquisiciones, proyectos innovadores (*greenfield investments*)... (Jun, Sheldon y Rhee, 2010)
- La variedad en el estilo directivo yendo desde modelos más autocráticos, hasta modelos más de operativa tribal, pasando por una infinidad de grises. (Kim y Paul, 2009)
- La aversión al riesgo de la gran mayoría de estas instituciones, que ayuda a asegurar la salud financiera de los *chaebols* en diferentes situaciones a nivel macroeconómico. (Ferris, Kim y Kitsabunnarat, 2003)
- La velocidad en la toma de decisiones. Como hemos mencionado en cuanto a los modelos de dirección, una de las ventajas del

nivel de autoridad del *chongsus* es la velocidad de ejecución de sus directrices en las filiales adjuntas. (Sangjin y Lee, 1987)

- La perspectiva a largo plazo de estas instituciones debido a la categoría de la directiva del grupo que tiende a reforzar la responsabilidad y respeto hacia la firma por encima de sus intereses personales. (Kim y Paul, 2009)
- El empleo y capital que generan los *chaebols* hacia su matriz y hacia sus filiales. Lógicamente, todo ese porcentaje que representan de la economía necesita de un nivel de empleo y riqueza para sostenerse que proviene del grupo y que genera oportunidades para la propia economía de Corea del Sur. Pero como hemos mencionado, hablamos de firmas con un afán emprendedor sin igual que buscan siempre nuevas áreas geográficas a las que expandirse. Por ello, mediante los procesos de internacionalización hacia países en desarrollo en los que están trabajando actualmente, estas oportunidades de empleo y capital son transmitidas hacia ellos del mismo modo. (Choi, 2006)

Con esto, hemos expuesto los puntos a favor y en contra del modelo de *chaebols* de una manera lo más objetiva posible. Como hemos visto, y como ocurre con los modelos en general, no es posible decir si el sistema es completamente bueno o no. Sin embargo, no es nuestro objetivo valorar la adecuación del modelo a la región, sino tratar de vislumbrar un posible futuro para el mismo. Y ahora, gracias a toda la explicación ofrecida en este apartado, tenemos una visión más amplia para discutir sobre la longevidad del modelo.

5.3 Continuidad del Modelo

Una vez expuestos los puntos tanto positivos como negativos, llega el momento del análisis de sostenibilidad y de resolver nuestro objetivo secundario o específico con respecto a este trabajo: ¿Son los *chaebols* viables en el futuro?

En los comienzos de la crisis de divisas asiática de 1997, los *chaebols* sufrieron una reestructuración inesperada. Tal y como hemos venido comentando, este cambio se produjo debido a la necesidad de los negocios de adaptarse a la dinámica y el ambiente empresarial en el que viven. Por tanto, la piedra angular de todo esto es la capacidad de cambio o adaptación de los negocios familiares en Corea del Sur, y hacia qué dirección apuntaría dicho cambio en el futuro. Para ello, deberíamos observar el significado de dichos cambios dentro del sistema de *chaebols*.

El aspecto principal que deberíamos observar, es que la mitad de los treinta grandes *chaebols* entraron en quiebra para finales del año 2000 y, aquellos que no lo hicieron, entraron en serios programas de reestructuración desde otras entidades financieras, o se deshicieron de algunas de sus subsidiarias. El efecto evidente, fue que los líderes de estas organizaciones asumieron una reducción (o pérdida total, dependiendo del caso) de su poder. De hecho, muchas empresas provenientes de estos *chaebols* se encuentran hoy en día en manos de entidades financieras y de crédito. Y más importante aún, muchas de estas empresas (como *Daewoo Motors*) fueron vendidas a firmas de capital extranjero, lo que implica una destrucción del sistema familiar de *chaebol* que hemos estado comentando. (Doral y Patrono, 2010)

Por otro lado, hemos podido observar una tendencia en la que los expertos profesionales han tomado las riendas de muchos negocios familiares coreanos. Instantes después a la crisis, hubo una gran crítica hacia la incompetencia de los directivos de dichos negocios, y fueron estos expertos profesionales los que se encargaron de la ardua tarea de reestructuración de los *chaebols* (aunque fuesen los cabezas de familia los que tomaran las decisiones finales). Y además, aunque la sucesión dinástica dentro del sistema de los *chaebols* sigue regente en Corea del Sur, estos herederos cuentan cada vez con menos poder dentro de sus propias firmas. Esto es debido a que no

adquirieron tanto conocimiento y experiencia de gestión de la firma como sus predecesores, hecho que se volvió más y más notable a medida que el grupo crecía y se desarrollaba bajo la mirada de una nación.

Por último, la reforma del gobierno corporativo impuso ciertas restricciones en la gestión de las operaciones de los *chaebols*, como por ejemplo: frenar intentos de expropiar accionistas sin control o minoritarios que son fácilmente expuestos, diversas ONGs han rellenado infinidad de quejas hacia las actividades ilegales cometidas por las firmas; la mayor probabilidad de presentar litigios reduce el tiempo de reacción y de acometer iniciativas debido al riesgo de compensaciones monetarias, inversores extranjeros que no están de acuerdo con el gobierno familiar de las compañías y exigen una dirección más profesional. (Park, 2008)

Y a pesar de todos estos inconvenientes, el sistema de *chaebols* sigue siendo la forma de negocio el predominante en Corea del Sur. Una de las razones de este dominio es que las familias emprendedoras coreanas han logrado mantener la habilidad de crear cambios y la libertad de adaptar sus ideas originales a las circunstancias del mercado. Además, este sistema de negocio familiar resulta efectivo a la hora de establecer relaciones a largo plazo basadas en la corrupción con burócratas y políticos. Otra razón, es la insuficiente reforma del país asiático ante tales gigantes. Si bien es cierto que el gobierno coreano ha buscado una reforma sobre el sistema de *chaebols* desde la crisis de 1997, ha contado con demasiadas limitaciones. Por un lado, por la oposición de los mismos *chaebols*, aceleradores propios de la economía que el mismo gobierno estaba tratando de frenar. Las reformas en cuanto a transparencia, se quedaron a medio camino debido a la escasa influencia de firmas extranjeras frente a las familias dominantes. Una tercera y última razón – relacionada de hecho con la segunda – son los costes de agencia desde la perspectiva de los accionistas, que merman el desarrollo de directivos profesionales en Corea del Sur. Hasta ahora, los líderes de los *chaebols* han ido acumulando riqueza a través de beneficios de control privados, en vez de a través de medios comunes como puede ser la emisión de dividendos. Algunos ejemplos comunes son: la fijación de un precio previo con los proveedores a modo de monopolio, la manipulación del precio de las acciones a través de

transacciones, o las transferencias entre subsidiarias que favorecen a una en particular y que es completamente propiedad de la familia. Y desde un lado más personal, estos líderes también hacían uso del dinero corporativo para sus propios gastos personales. Por tanto, hasta que todos estos beneficios personales sean eliminados – o al menos ampliamente reducidos – del sistema de gobierno de los *chaebols*, los líderes de estos conglomerados seguirán siendo reticentes a ceder el poder a directivos profesionales. (Ky Won, 2004)

Cabe mencionar, que los *chaebols* están en proceso de cambiar estas prácticas anteriores, pero el sistema familiar sigue muy arraigado en su estructura. De hecho, se está volviendo cada vez más y más complicado delimitar una línea entre el negocio familiar y el empresarial. Por ejemplo, en el Grupo Samsung parece haber llegado a ser un negocio empresarial donde la familia puede designar y desestimar directores profesionales. Por supuesto, queda un largo camino hasta que la economía coreana deje de depender de estos conglomerados para la estabilidad de su propia nación. Sin embargo, a medida que las empresas coreanas crecen en tamaño y alcance, la gestión de las firmas cobrará más y más importancia sobre los lazos emocionales de la familia propietaria. Por tanto, la probabilidad de que los herederos reciban las compañías será cada vez menor debido a su falta de competitividad en el entorno internacional según vayan avanzando las generaciones.

Echando un vistazo a la actualidad, el mismo gobierno ha tratado de generar alguna serie de cambios en cuanto a la estructura de poder corporativo. A pesar de ello, muchos analistas afirman que estos intentos han sido realmente ineficientes para la consecución del objetivo final. Queda por ver si el actual presidente Moon Jae-in – que prometió atacar esta estructura y acabar con la corrupción – realizará alguna reforma con impacto significativo en dichos conglomerados, sabiendo que no cuenta con la mayoría en un parlamento regido por estas mismas firmas.

Algunos economistas han sugerido otros cambios políticos. Como por ejemplo leyes en cuanto a la confidencialidad y propiedad más estrictas o mayor poder a los accionistas minoritarios. Y aunque muchos expertos afirman que el modelo no cambiará de la noche a la mañana debido a su enraizamiento

en la cultura, sí consideran que es posible atenuar este dominio absoluto de los *chaebols* desde la Asamblea Nacional de Corea del Sur. (Albert, 2018)

En conclusión, el modelo de *chaebol* no tiene fecha de caducidad, y mucho menos a corto plazo. Sin embargo, sí lo tiene el pernicioso efecto de su gestión a través de los lazos familiares; y es de ello de lo que depende el propio éxito del sistema en el largo plazo. El grado de poder entregado a los directivos por parte de los propietarios familiares dependerá del desarrollo de los aspectos institucionales, legales y culturales en tierras surcoreanas. La reducción en los costes de agencia a través de una reforma en el gobierno corporativo será el principal factor acelerador del proceso primordial para esta transformación y reforma de los *chaebols*, que sucederá a tiempos diferentes dependiendo de los grados de aceptación de la familia propietaria de cada *chaebol*.

6. Conclusión y Propuestas

La Guerra de Corea creó suficiente mercado y demanda para la aparición y desarrollo de los *chaebols*. Desde unas condiciones de partida básicas, pero con una demanda descontrolada, los grandes conglomerados de los años 50 se convirtieron en burocráticos y predadores *chaebols* que representaron el modelo ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones) en productos de consumo a la perfección y lograron ser los principales motores económicos del milagro del río Han.

En este trabajo hemos expuesto el modelo de negocio de los *chaebols* surcoreanos. En su transcurso, hemos comentado la fase tanto histórica, como práctica, y como analítica. En cuanto a la histórica, hemos comentado la situación de Corea del Sur antes y después de la Guerra de Corea, y el rol que tomaron los *chaebols* en ambas fases. En la parte práctica hemos hablado sobre *Samsung Holdings* con su modelo de negocio y mentalidad innovadora a lo largo de los años dentro del sistema de *chaebols*. Y por último, en la parte analítica, hemos desarrollado los puntos a favor y en contra del modelo, y el futuro que le pueda deparar en cuanto a viabilidad dependiendo de las reformas que se impongan para adaptarlo al siglo XXI.

El sistema de *chaebols* ha resultado ser muy efectivo a la hora de generar desarrollo económico en un país no-occidental que – por tanto – debía adaptarse a ciertas peculiaridades para crecer en un entorno económico-social increíblemente competitivo. Tras la Guerra de Corea, Corea del Sur era considerado un país subdesarrollado y, menos de medio siglo después, ya estaba acudiendo a las filas de la OECD junto con el selecto grupo de países más desarrollados del mundo. La principal razón de este crecimiento descomunal fue la actividad relacionada con los *chaebols*, y el particular apoyo proporcionado desde el sector público.

El origen de tales instituciones proviene de los *zaibatsus*, empresas similares de carácter japonés que heredaron los coreanos durante la era colonizadora del país nipón. Sin embargo, los coreanos tienen un concepto de familia y valor de la sangre tan particular que decidieron darle a estos

conglomerados un aspecto más familiar en la directiva y propiedad única sobre la diversidad de filiales y líneas de negocio.

Podemos encontrar las razones de tal éxito en las relaciones idiosincráticas de gobierno corporativo y gobierno estatal que han sucedido durante los últimos 70 años y que han llevado a ambas partes a su máximo esplendor. Este camino ha llevado a la generación de un modelo donde el mercado nacional está representado por pocos nombres, pero cada uno de un tamaño inmenso. Esta situación sería improbable en cualquier país tan desarrollado como Corea del Sur por situaciones monopolísticas, pero si es el mismo gobierno el que no solo lo permite, sino que además incentiva tal actividad, el modelo queda asegurado hasta día de hoy.

El problema principal de este modelo proviene de la misma directiva y riega dos vertientes. La primera, las relaciones con el sector público que han llevado a casos de corrupción para ambos lados y ha logrado mermar la confianza de los surcoreanos. Y la segunda, la exigencia de inversores extranjeros para que estas empresas cuenten con directivos capaces y formados para que sean en base a méritos y no de manera despótica.

Y es de esto precisamente de lo que depende la continuidad de los *chaebols*, de que se solventen estos dos aspectos perniciosos para el modelo. Los *chaebols* se encuentran muy arraigados en la cultura coreana, y a día de hoy, siguen siendo los motores principales de la economía del país asiático. Mientras que algunos de ellos han logrado renovarse y adaptarse a los nuevos tiempos, otros han caído en la bancarrota o adquiridos por competidores (especialmente durante la crisis de divisas asiática de 1997).

Hablamos de unas empresas tan consistentes y con un control tan holístico sobre diversas líneas de negocio tanto a nivel nacional como internacional, que resulta difícil visualizar un futuro en el que no existan sin ser reemplazadas por símiles. Por tanto, el único elemento que podría poner en peligro la supervivencia de los *chaebols* surcoreanos, son ellos mismos. Está en su propio poder renovarse y realizar ciertos cambios en su estructura que los tornen más cohesivos con el entorno empresarial para reforzar la confianza de sus inversores, y prosperar así en la escena internacional; del mismo modo que lo consiguieron una vez salvando a su nación desde el río Han.

7. Bibliografía

Albert, E. (2018). South Korea's Chaebol Challenge. *Council on Foreign Relations*. Obtenido de: <https://www.cfr.org/backgrounders/south-koreas-chaebol-challenge>

Albrecht, C., Turnbull, C., Zhang, Y., y Skousen, C. J. (2010). The relationship between South Korean chaebols and fraud. *Management Research Review*, 33(3), pp. 257-268.

Almeida, H., Park, S. Y., Subrahmanyam, M. G., y Wolfenzon, D. (2011). The structure and formation of business groups: Evidence from Korean chaebols. *Journal of Financial Economics*, 99(2), pp. 447-475.

Baek, J. S., Kang, J. K., y Lee, I. (2006). Business Groups and Tunneling: Evidence from Private Securities Offerings by Korean Chaebols. *Journal of Finance*, 61(5), pp. 2415-2449.

Bartlett, C. y Ghoshal, S. (2000). Going global. 1st ed. *Harvard Business Review*, pp. 75-85.

Campbell, T. L. y Keys, P. Y. (2002). Corporate governance in South Korea: the chaebol experience. *Journal of Corporate Finance*, 8(4), pp. 373-391.

Chang, J. H., Cho, Y. J., y Shin, H. H. (2007). The change in corporate transparency of Korean firms after the Asian financial crisis: an analysis using analysts' forecast data. *Corporate Governance: An international review*, 15(6), pp. 1144-1167.

Chang, S. J. y Choi, U. (1988). Strategy, structure and performance of Korean business groups: a transactions cost approach. *The Journal of Industrial Economics*, 37(2), pp. 141-158.

Cheon, S. I. (2012). Economy power of Chaebols and social control. *Culture of the Yellow Sea*, pp. 47-61.

Choi, J. P. (2006). Chaebols and Market Competition. *Journal of Korean Economics Studies*, 16, pp. 197-225.

Chung-in, M. y Sang-young, R. (1999). Overdeveloped State and the Political Economy of Development in the 1950s: A Reinterpretation. *Asian Perspective*, Vol.23, No.1.

Doral, M. y Patrono, M. (2010). *Chaebol and Korea's Industrial Finance*. Kennesaw State University. Obtenido de: <https://pdfs.semanticscholar.org/0fef/8bf9d07abb426393bffb6bc9863c0247fcff.pdf>

Dong-Wook, K. (1994), *1940s-1950s Korean Inflation and Stabilization* (Tesis doctoral), Department of Economics, Yonsei University.

Doyle, C. (2014). Samsung Electronics to get aggressive and acquire more global firms? *Silicon Republic*. Obtenido de: <https://www.siliconrepublic.com/companies/samsung-electronics-to-get-aggressive-and-acquire-more-global-firms-report>

Faktor, S. (2013). The Mobile Strategy War On Apple And Google. *Forbes*. Obtenido de: <https://www.forbes.com/sites/stevefaktor/2013/10/30/mobile-strategy-roulette-how-samsungand-microsoft-plan-to-trump-apple-and-google/#303e63587ae8>

Ferris, S. P., Kim, K. A., y Kitsabunnarat, P. (2003). The costs (and benefits?) of diversified business groups: The case of Korean chaebols. *Journal of Banking & Finance*, 27(2), pp. 251-273.

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), pp. 137-147.

Gil, Y., Bong, S. y Lee, J. (2003). Integration model of technology internalization modes and learning strategy: globally late starter Samsung's successful practices in South Korea. *Technovation*, 23(4), pp. 333-347.

Grobart, S. (2013). How Samsung Became the World's No. 1 Smartphone Maker. *Bloomberg*. Obtenido de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-03-28/howsamsung-became-the-worlds-no-dot-1-smartphone-maker#p6>

Gupta, A. y Govindarajan, V. (2000). Managing global expansion: A conceptual framework. *Business Horizons*, 43(2), pp. 45-54.

Huh, C. y Kim, S. B. (1993). *Japan's keiretsu and Korea's chaebol*. Research Department, Federal Reserve Bank of San Francisco.

Jun, I., Sheldon, P., y Rhee, J. (2010). Business groups and regulatory institutions: Korea's chaebols, cross-company shareholding and the East Asian crisis. *Asian Business & Management*, 9(4), pp. 499-523.

Jung-a, S. (2014). Crisis hits profits at Samsung Electronics. *Financial Times*. Obtenido de: <https://www.ft.com/content/ae2f60c0-a171-11dd-82fd-000077b07658>

Kang, M. (1996). *The Korean business conglomerate: Chaebol then and now*. Institute of East Asian Studies.

Kawasaki, Y. (1996). Was the 1910 Annexation Treaty Between Korea and Japan Concluded Legally? *Murdoch University Electronic Journal of Law*, Volume 3, Number 2. Obtenido de: <http://www.murdoch.edu.au/elaw/issues/v3n2/kawasaki.html>

Khanna, T., Song, J. y Lee, K. (2011). The Paradox of Samsung's Rise'. *Harvard Business Review*, 89(7-8), pp. 2301-2306.

Kim, D. W. (2003). Interlocking ownership in the Korean chaebol. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), pp. 132-142.

Kim, H. y Paul, D. B. (2009). The Management Characteristics of Korean Chaebols vs. non-Chaebols: Differences in Leverage and its Ramifications: Myth or Reality? *Advances in Management*, 2(11), pp. 26-35.

Ki-Won, K. (1990). Economic Structure in times of US military governance: Focus on ex-Japanese Enterprises' Actions and Voluntary Labor Rights Movement. *Pureunsan*.

Korea Development Bank (1993). *History of Korean Industry and Economy for Ten Years (1945-1955)*.

Korean Iron & Steel Association (1997). *Steel Statistical Yearbook*. Obtenido de: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook.html>

Korean Overseas Information Service (1995). *A Handbook of Korea*.

Ky Won, K. (2004). *Chaebol Restructuring and Family Business in Korea*. Korea National Open Univeristy.

Le Nouvel Economiste, (2014). Les secrets de Samsung: l'innovation et le design. *Le Nouvel Economiste*. Obtenido de: <https://www.lenouveleconomiste.fr/les-secrets-de-samsung-linnovation-et-le-design-13574/>

Lee, J. (2013). Samsung to Use \$39 Billion Cash for More Deals in Growth Chase. *Bloomberg*. Obtenido de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-11-06/samsung-to-increaseacquisitions-as-it-mulls-boosting-dividend>

Lee, S. (1991). *The Korean Educational System* (Tesis doctoral). Yonsei University.

Lee, S. (2003). Samsung CEO Ki Tae Lee on expanding the global market. *The Academy of Management Executive*, 17(2), pp.27-29.

Lee, J. y Slater, J. (2007). Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path: The case of Samsung. *Journal of International Management*, 13(3), pp.241- 257.

Macdonald, D. S. (1992). U.S.-Korean Relations from Liberation to Self-Reliance: The Twenty-Year Record. *Westview Press*, San Francisco and Oxford.

McGrath, D. (2014). Samsung Semi to expand Silicon Valley R&D facility. *EE Times*. Obtenido de: https://www.eetimes.com/document.asp?doc_id=1262362#

Milian, M. (2014). Atop the Electronics World, Samsung Now Chasing Innovation. *Bloomberg*. Obtenido de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-04-01/atop-the-electronicsworld-samsung-now-chasing-innovation>

Ministry of Finance and Economy (1958). Reflection of banking and finance: The Achievement for Ten Years Since the National Foundation. *Ministry of Finance and Economy*, pp.166-167.

Moon, H., Parc, J., Yim, S. y Yin, W. (2013). Enhancing Performability through Domestic and International Clustering: A Case Study of Samsung Electronics Corporation (SEC). *International Journal of Performability Engineering*, 9(1).

National Statistical Office (1998). *Monthly Statistics of Korea*.

Ocaña, J. C. (2003). La guerra de Corea, 1951-1953. *Historia siglo 20.org*. Obtenido de: <http://www.historiasiglo20.org/GLOS/guerracorea.htm>

Nisen, M. (2013). Samsung Has A Totally Different Strategy From Apple, And It's Working Great. *Business Insider*. Obtenido de: <https://www.businessinsider.com/samsung-corporatestrategy-2013-3?IR=T>

Olson, P. (2013). How Samsung Is Getting Its Mojo In Silicon Valley. *Forbes*. Obtenido de: <https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2013/10/30/how-samsung-is-getting-its-mojo-insilicon-valley/#7d1b55986bfa>

Park, H. Y. (2008). Advantages and Shortcomings of Korean Chaebols. *International Journal of Economics and Business Research*.

Park Y. S. (2001). The Political Economy of the Chaebols Globalization: The Validity of the theory of Escape Investments in the Case of the Chaebols dash for Globalization. *Korea-German Academy of Social Sciences*, 11(2), pp. 245-268.

Pham, B. (2009). How and why did South Korea transition to an economic model of export-led industrialization? *Korean Studies Program*. Obtenido de: https://fsi-live.s3.us-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2015_benjamin_pham_paper.pdf

Sakong, I. y Koh, Y. (2010). The Korean Economy. Six Decades of Growth and Development. Korea Development Institute. *United Nations*. Obtenido de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1449/4/S1800642_es.pdf

Sangjin, Y. y Lee, S. M. (1987). Management Style and Practice of Korean Chaebols. *California Management Review*, 29(4), pp. 95-110.

Samsung.com, (2014). Histoire - Profil De La Société - À Propos De Samsung. *Samsung*. Obtenido de: https://www.samsung.com/ch_fr/aboutsamsung/corporateprofile/history/

Sony.net, (2014). Sony Global - News Releases - Sony and Samsung Shift to New LCD Panel Business Alliance. *Sony*. Obtenido de: <https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201112/11-%20156E/>

Sull, D., Park, C. y Kim S. (2003). Samsung and Daewoo: Two Tales of One City. *Harvard Business School Case Study* No. 9-804-055

Thomas, D. (2014). Samsung makes break from Android dependence. *Financial Times*. Obtenido de: <https://www.ft.com/content/4073d516-9c7a-11e3-9360-00144feab7de>

Yang-hwa, K. (1991). Capital Accumulation in 1950's Manufacturing Industry. *Economy and Society*.

Yi-geun R., (2014). South Korea a veritable tax break paradise for chaebol. *Hankyoreh*. Obtenido de: http://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_business/623602.html

8. Anexos

Anexo I: Indicadores Económicos Antes y Después de la Guerra de Corea (Diciembre 1948-Octubre 1952)

Indicadores Económicos					
Año	Arroz 1 Mal (Won)	Oro 1 Don (Won)	Tipo de Cambio (a Valor del Mercado)	Inflación (1947=100, Busan)	Moneda en Circulación (MM Won)
diciembre-48	1.840,0	5.256,0	740,0	168,0	73,7
diciembre-49	1.988,0	7.928,0	1.710,0	207,0	130,6
diciembre-50	9.638,0	11.501,0	3.258,0	474,0	290,5
diciembre-51	35.365,0	62.096,0	9.119,0	3.211,0	784,8
marzo-52	71.580,0	86.226,0	13.572,0	4.862,0	904,4
agosto-52	146.000,0	108.000,0	-	7.219,0	1.169,1
octubre-52	127.900,0	118.774,0	25.600,0	6.790,0	1.274,3

Anexo II: Producción de Acero a Nivel Mundial y por Corea del Sur
(1970-1996)

Producción de Acero			
Año	Total Mundial (MM Toneladas)	Total Corea del Sur (MM Toneladas)	% Corea del Sur sobre el Mundial
1970	595,4	2,2	0,37%
1971	579,0	2,4	0,41%
1972	626,2	2,5	0,40%
1973	690,7	2,9	0,42%
1974	703,4	3,2	0,45%
1975	643,4	2,9	0,45%
1976	675,5	3,5	0,52%
1977	675,5	4,3	0,64%
1978	716,8	5,0	0,69%
1979	746,4	7,6	1,02%
1980	716,4	8,6	1,20%
1981	707,6	10,8	1,52%
1982	645,2	11,8	1,82%
1983	663,4	11,9	1,80%
1984	710,0	13,0	1,84%
1985	718,9	13,5	1,88%
1986	713,4	14,6	2,04%
1987	737,5	16,8	2,28%
1988	780,0	19,1	2,45%
1989	784,4	21,9	2,79%
1990	769,9	23,1	3,00%
1991	735,6	26,0	3,53%
1992	723,5	28,1	3,88%
1993	730,8	33,0	4,52%
1994	730,0	33,7	4,62%
1995	756,0	36,8	4,87%
1996	752,0	38,9	5,17%

Anexo III: Ayuda Exterior Recibida por Corea del Sur (1945-1982)

Ayuda Exterior Corea del Sur	
Año	Total (Millones de \$)
1945	4,9
1946	49,9
1947	175,4
1948	179,6
1949	116,5
1950	58,7
1951	106,5
1952	161,2
1953	194,2
1954	153,8
1955	236,7
1956	326,7
1957	383,0
1958	321,2
1959	222,2
1960	245,5
1961	199,2
1962	232,2
1963	216,4
1964	149,3
1965	131,4
1966	103,3
1967	97,0
1968	105,9
1969	107,3
1970	82,6
1971	51,2
1972	5,1
1973	2,1
1974	1,0
1975	1,2
1976	1,7
1977	0,9
1978	0,2
1979	0,2
1980	0,4
1981	0,2
1982	0,1

Anexo IV: Participación del Top 10 *Chaebols* en el Crecimiento del PIB de Corea del Sur (1973-1994)

Top 10 <i>Chaebols</i> vs PIB Surcoreano		
Año	Crecimiento PIB Corea del Sur (%)	Participación Top 10 <i>Chaebols</i> (%)
1973	14,8	5,1
1974	9,4	5,6
1975	7,9	7,1
1976	13,5	7,2
1977	11,8	10,6
1978	10,3	10,9
1979	8,6	11,1
1980	-1,7	11,5
1981	7,2	12,0
1982	8,3	12,3
1983	12,2	13,0
1984	10,4	11,9
1985	7,5	8,8
1986	12,2	8,3
1987	12,3	7,9
1988	11,7	8,9
1989	6,8	9,8
1990	9,3	9,6
1991	9,7	9,6
1992	5,8	10,1
1993	6,3	10,2
1994	8,8	10,9