



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# **El análisis de la empresa familiar y su sistema de funcionamiento: El ejemplo de chaebol de Corea del Sur**

**Autor**

**Shiran Lin**

**Director**

**Vicente Salas Fumás**

**Grado en Marketing e Investigación de Mercados  
2021**

**Universidad de Zaragoza  
Facultad de Economía y Empresa**

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>7</b>
2.1. Conceptos	7
2.2. Características de empresas familiares	8
2.3. Crecimiento de empresas familiares	11
<b>LOS CHAEBOLS</b>	<b>14</b>
3.1. El crecimiento de los chaebols	14
3.2. El ejemplo de Samsung Group	16
3.3. Los problemas de funcionamientos de los chaebols	20
3.4. La relación entre los chaebols y el gobierno surcoreano	23
3.5. La valoración crítica de los chaebols	27
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>33</b>

## **Resumen**

En la década de los 60, Corea del Sur era uno de los países más pobres del mundo. Gracias a la estrategia de apertura "orientada a la exportación" del gobierno, Corea del Sur se convirtió en la décima economía más grande del mundo. El "milagro del río Han" llevó a Corea del Sur al grupo de países con más renta per cápita de la OCDE.

El objetivo principal de este trabajo es analizar el papel que ha podido jugar la empresa familiar y más concretamente la forma particular de empresa familiar popular en Corea del Sur, el "chabeol" en el rápido desarrollo del país. Aparte del interés por sí mismo de conocer la experiencia de desarrollo de Corea del Sur, los resultados del estudio pueden ser de utilidad para comparar con experiencias de desarrollo de otros países donde predominan otras formas de propiedad empresarial. Finalmente, el trabajo aporta alguna información relevante y novedosa sobre el chaebol, sus orígenes, gobernanza, ventajas y desventajas demostradas en el tiempo, a partir de publicaciones chinas y coreanas.

*Palabras claves:* Empresa familiar, Chaebols, Samsung

## **Abstract**

In the 1960s, South Korea was one of the poorest countries in the world. With the help of the government's "export-oriented" opening-up strategy, South Korea became the world's 10th largest economy. The "Han River miracle" created by South Korea brought this country into the OECD group of countries with highest income per capita .

The main objective of this work is the analysis of the family business and the operating system with the focus on the Chaebol of South Korea. In this way, one can learn about the baseline importance of South Korea's chaebol development and governance process, and draw implications for family businesses in other countries. In addition, this article investigates the South Korean chaebol model, explaining at the same time the origin of the chaebol, its governance model and the problems encountered in its development.

*Key words:* Family business, Chaebols, Samsung

# ÍNDICE DE IMÁGENES

Figura 1: Modelo de desarrollo	9
Figura 2: La estructura accionarial de Samsung Grupo	19

# 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan una parte importante (una media del 40-50% de todos los puestos de trabajo) del empleo privado europeo. Según los datos del Instituto de la Empresa Familiar, se estima que en España 1,1 millones de empresas son familiares, el 89% sobre el total de las empresas. Se puede concluir que la empresa familiar es una forma de empresa de gran importancia cuantitativa y cualitativa en países con distinto grado de desarrollo económico.

Aunque para que una empresa pueda considerarse familiar se deben cumplir algunos requisitos que sirven de señas de identidad del colectivo (y que se comentarán en el apartado siguiente), en la realidad las empresas familiares muestran un alto grado de diversidad en sus estructuras, comportamientos y resultados, influidas también por el marco institucional y político donde se han constituido. Por otra parte, un elevado porcentaje de empresas que quieren ser familiares en el sentido de conseguir que la propiedad y el control de las mismas recaigan en sucesivas generaciones de la familia fundadora, fracasan en el intento. En este sentido, una nueva encuesta de empresas familiares estadounidenses realizada por la firma global de servicios profesionales PwC revela que sólo el 43% de las empresas familiares alcanzan hasta la segunda generación.(PwC,2018)

Corea del Sur es un país donde el modelo de empresa familiar está ampliamente desarrollado, y adopta una forma singular conocida como “chaebol”. El chaebol ha tenido y sigue teniendo un papel muy importante en el desarrollo social y económico de Corea del Sur. A modo de ejemplo, empresas emblemáticas a nivel mundial como Samsung y Hyundai pertenecen a esta forma singular de empresa familiar coreana. Por lo tanto, el estudio de los chaebols de Corea del Sur es un tema relevante por sí mismo y por las lecciones que puede proporcionar para el estudio del papel de la empresa familiar en el desarrollo económico de otros países.

Aunque las relaciones entre la gobernanza de las empresas y el gobierno de los países se producen con más o menos intensidad en todos los países, en el caso de los chaebol esas relaciones son estrechas y continuas, lo que ha derivado en experiencias positivas, pero también negativas para el conjunto de la sociedad. Corea del Sur es uno de los primeros países del este de Asia en completar la modernización, y su exitoso desarrollo económico ha atraído la atención mundial. Los chaebols de Corea del Sur juegan un papel muy importante en el desarrollo económico. La reciente crisis financiera de 2008 ha puesto de manifiesto

algunos de los graves inconvenientes del chaebol como forma de empresa, lo que ha derivado en que el gobierno y el parlamento de Corea del Sur hayan impulsado reformas democráticas durante casi dos décadas dirigidas a corregir estos inconvenientes. Pero, a pesar de ello, los chaebols siguen teniendo una posición importante en la economía y la política del país. El chaebol es una demostración de empresa que se encuentra en el lado opuesto de la economía democratizada y orientada al mercado. Su poder y su fuerza abrumadora en un país que quiere llevar a cabo reformas importantes, termina con el chaebol muy cercano al gobierno coreano.

Está bien establecido que el marco político y la forma de estado de los países influye en la gobernanza y en las decisiones de las empresas. La globalización económica y las interrelaciones entre mercados y empresas que cruzan fronteras nacionales hacen recomendable analizar la situación de la economía y de las empresas en cada país, en un marco más amplio que contemple el análisis comparado entre países con objeto de aprender de unos y de otros. Este trabajo se va a tratar sobre todo del mecanismo de los chaebols de Corea del Sur, que además son uno de los mayores exponentes de empresas familiares de éxito en los mercados internacionales.

Al estudiar las características de los chaebols coreanos, podemos averiguar cuáles son las características que definen a una empresa familiar exitosa, y las capacidades más idóneas para lidiar con las dificultades. De lo aprendido será posible extraer recomendaciones para otras empresas familiares sobre cómo mejorar su gobernanza interna. Aunque se enfrentan a situaciones diferentes, como se verá más adelante, las empresas familiares comparten unos rasgos comunes, unos mismos objetivos y sistemas de desarrollo, por lo que el trabajo puede proporcionar fuentes de inspiración.

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado es conocer las empresas familiares, especialmente destacar las ventajas del chaebol coreano, y también las deficiencias de las empresas familiares coreanas que otras empresas deberían evitar. En concreto, este trabajo va a analizar los antecedentes de desarrollo del chaebol surcoreano y su mecanismo de funcionamiento. Investigar los factores que afectan las operaciones de los chaebols y cómo responden. Comprender y analizar la situación actual de los chaebols surcoreanos y extraer experiencia de ellos.

La estructura de trabajo es por el orden siguiente. El primer apartado se dedica a definir la empresa familiar y sus características, así como su desarrollo a lo largo de diferentes fases de crecimiento. En el apartado segundo se describe el chaebol de Corea del Sur en sus rasgos más característicos; para ello se adopta una visión crítica que consiste en conocer cuales son sus potenciales ventajas para el desarrollo económico, pero también sus importantes limitaciones.. Incluye también referencias a la tendencia de desarrollo futuro del chaebol coreano y qué ajustes se pueden y se deben hacer en los mismos. Finalmente, se extraen experiencia y sugerencias para empresas familiares que se puedan aplicar a otros mercados.

Durante el estudio del grado de Marketing e Investigación de Mercado, he obtenido los conocimientos relacionados con este trabajo a través de asignaturas como Organización y Gestión Interna, Fundamentos de Administración y Dirección de Empresa y Dirección de Equipos. El conjunto de asignaturas del Grado me han permitido adquirir los conocimientos básicos sobre el funcionamiento de la empresa, y en cómo influir en ese comportamiento a través de decisiones de gestión.

## 2. EMPRESA FAMILIAR

### 2.1. Conceptos

En la mente de la población, la empresa familiar es una forma atrasada de negocio, y administrar una empresa con reglas familiares también es considerado un método de gestión obsoleto, lo que quizás se deba a que este método de gestión ha perdurado por mucho tiempo. Sin embargo, ya sea en países desarrollados o en desarrollo, un gran número de empresas familiares sobrevive y funciona con tenacidad. Por ello, las empresas familiares siguen ocupando una proporción muy importante en la actualidad. En Europa, por ejemplo, este tipo de emprendimiento está presente en grandes proporciones entre las pequeñas y medianas empresas, e incluso, en algunos países, representa la mayoría de las más grandes. Si nos enfocamos en los países asiáticos, las empresas familiares también son dominantes. Por lo tanto, son de gran importancia para ser analizadas.

Para estudiar la gobernanza y el crecimiento de las empresas familiares, primero debemos tener una comprensión clara de lo que es este tipo de negocio. Aunque la empresa familiar tiene una larga trayectoria, muchos académicos tienen opiniones diferentes sobre su connotación de allí que aún no han llegado a un consenso sobre qué es la empresa familiar. A continuación se muestran algunas definiciones sobre este concepto.

Primeramente, Chandler (1977) define una empresa familiar como aquella donde:

Los fundadores de la empresa y sus socios más cercanos siempre poseen la mayor parte del capital social. Mantienen estrechas relaciones personales con los gerentes y retienen el poder principal de toma de decisiones, especialmente en términos de asignación de recursos, políticas financieras y selección de personal de alto nivel.

Desde la definición de Chandler (1977), podemos ver que estas empresas no están completamente cerradas a un sistema familiar puro. En general, tanto la forma organizativa en la que la familia completamente domina, como en la que domina la mayoría de los derechos de propiedad y gestión, pueden considerarse una empresa familiar, y no es necesario dominar ambos derechos.

Al respecto, Gersick et al. (1997) señala que ni la dominación de la familia ni la alta dirección de la empresa son evidencia de que se trata de una empresa familiar. Para él, la



naturaleza de la empresa familiar depende de si la familia controla la propiedad de la empresa. Para Donckels y Frohlich (1991), cuando los miembros de una familia poseen el 60% o más del capital social de la empresa, se puede considerar una empresa familiar. Y Chua, Chrisman y Sharma (1999) opinan que una empresa familiar es administrada o controlada por una o varias familias, utiliza una mente maestra fuerte para planificar y completar la visión familiar y se esfuerza por lograr de manera estable la herencia intergeneracional.

European family business también ha publicado una definición de empresa familiar en Europa, donde indica lo siguiente :

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.
2. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.
4. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

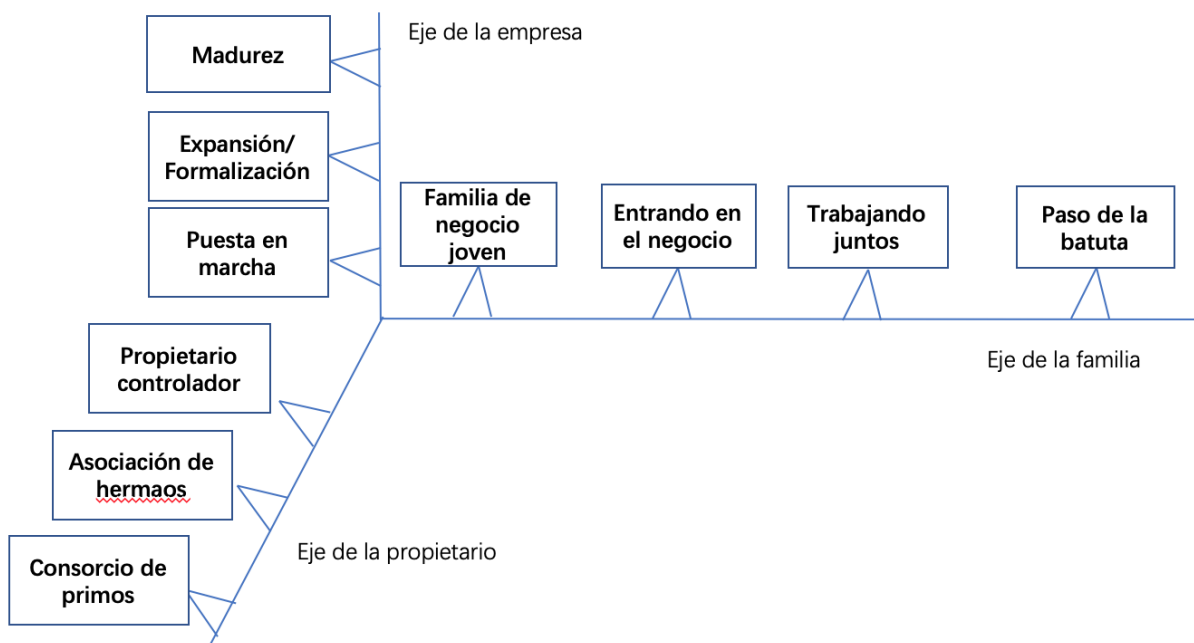
Se puede observar que muchos estudios han explicado su comprensión acerca de lo que es una empresa familiar, desde diferentes puntos de vista. Pero el énfasis en cada concepto es levemente distinto, ya que existen diferencias en algunos indicadores o valores específicos en los estándares de juicio, pero la selección de indicadores cualitativos básicamente tiende a ser la misma.

## 2.2. Características de empresas familiares

El experto estadounidense en investigación de empresa familiar, Gersick et al. (1997), construyó un "3 development model", que es un sistema organizativo independiente compuesto por la familia, la propiedad y la empresa. A través del sistema, es posible aclarar los roles de cada miembro de la familia en la empresa, los límites de derechos,

responsabilidades y conflictos entre ellos. Este concepto facilita la mejora de la estructura de gobernanza de la empresa para coordinar los intereses y contradicciones, mediante el análisis de la interacción de los diversos subsistemas dentro de la empresa familiar. Esta teoría también se considera como la base de las cuestiones relacionadas con el crecimiento para explorar la empresa familiar. El sistema "3 development model" consiste en analizar la evolución de cada dimensión en el proceso dinámico de crecimiento de la empresa familiar. Estas dimensiones son: empresa, familia y propiedad. La trayectoria de evolución específica en los tres ejes de empresas y hogares se muestra por la siguiente figura:

**Figura 1: Modelo de desarrollo**



Fuente: Elaboración propia desde Gersick et al. 1997

La ventaja de una empresa familiar es que los gerentes y el propietario de negocios provienen de la misma familia y se preocupan por los mismos intereses. En comparación con otras empresas, la lealtad de los empleados también es mayor, lo que puede ahorrar una gran cantidad de dinero y tiempo en la administración. La lealtad de los miembros de la familia a la empresa familiar se deriva de su lealtad a la propia familia; además, los miembros de la familia no calcularán la contribución hecha a la empresa. Incluso, los miembros de la familia pueden "contribuir desinteresadamente" a la empresa, ya que, para las empresas familiares, durante el período inicial, por insuficiencia de crédito social y mayores riesgos, el principal

canal de acumulación de fondos es el aporte de los familiares, porque es una conducta derivada de la lealtad de los familiares.

En segundo lugar, las empresas familiares tienen una ventaja en su capital cultural, pues las familias tienen unidad en los valores y en el sistema de reglas, elementos muy específicos en la interacción social, dentro de una comunidad formada por un capital humano. El capital cultural tiene una influencia importante sobre cómo transformar eficazmente los recursos materiales del trabajo, el capital y la naturaleza, para satisfacer las necesidades y los deseos humanos. Por eso, se le llama capital cultural, pues se utilizan las relaciones de identidad en las que se basa la familia para integrar recursos, coordinar relaciones interpersonales y organizar actividades. La acumulación de fuertes reglas de cultura familiar permite a los fundadores de empresas familiares disponer de capital cultural para reemplazar los escasos recursos crediticios sociales.

Por otra parte, la unificación de la propiedad y el control en la empresa familiar evita los agentes de riesgos y ayuda a maximizar los beneficios operativos. Desde el sistema de propiedad hasta la empresa que cotiza en bolsa, la empresa familiar está en manos de la propiedad. Incluso, si se convierte en una empresa pública, puede lograr el control sobre la toma de decisiones comerciales mediante la participación absoluta, participación relativa y capital especial. Los miembros de la familia son operadores y gestores, y viven en un círculo. También pueden organizar posiciones de acuerdo con las características de cada persona, para evitar el riesgo moral y de selección adversa que enfrenta por la asimetría de información que se produciría al contratar un agente.

Al mismo tiempo, esta situación también tiene ciertos inconvenientes. Uno de los primeros es que, debido a las complejas relaciones, los líderes se encontrarán en un dilema más complicado al tratar las relaciones de interés. Cuando los parientes de los líderes empresariales violan el sistema, es difícil para los gerentes tratar a los empleados comunes por igual, lo que deja peligros ocultos para la gestión interna de la empresa.

En segundo lugar, las empresas familiares tienen un efecto de rechazo a los talentos externos. Sobre todo porque, en las empresas familiares, es difícil para los forasteros disfrutar de la equidad en la mayoría de los casos, y su mentalidad es siempre la de un empleado, a quien le resulta difícil integrarse en la organización. Además, debido a que es difícil absorber talentos externos, se restringe el desarrollo del nivel superior de la empresa.

Otro punto muy importante es que existen procedimientos de toma de decisiones no científicos que conducen a errores, como la toma arbitraria de decisiones. La arbitrariedad en la toma de decisiones puede llegar a ser una garantía importante para el éxito inicial de muchas empresas privadas; por ello, muchos empresarios confían en el coraje y la determinación en el proceso de crecimiento, y lo logran aprovechando una o dos oportunidades. Sin embargo, con el desarrollo de la empresa y los cambios en el entorno externo, la experiencia personal del empresario puede fallar, y, siendo el negocio más grande el riesgo de inversión es cada vez mayor. En la etapa inicial del negocio, se puede recuperar la pérdida de uno o dos errores. Pero, en momento de más crecimiento, es cada vez más importante garantizar el carácter democrático y científico de la toma de decisiones.

### 2.3. Crecimiento de empresas familiares

Penrose (1959) cree que el "crecimiento" puede considerarse simplemente como un aumento en cantidad, pero también puede ser más profundo. Se entiende como la ampliación en tamaño o la mejora de la calidad. La esencia del crecimiento empresarial puede verse como un proceso en el que la dotación de recursos internos y la capacidad de gestión de la empresa interactúan. La velocidad, el tipo de empresa y los límites del crecimiento dependen de la capacidad empresarial, y la esta última está restringida por la dotación de recursos. En este orden de ideas, los académicos chinos Xiaoping Chu y Huaizu Li (2003) enumeraron tres signos importantes de crecimiento empresarial: expansión de la escala de capital, mejora de la rentabilidad y extensión de la estructura organizativa. Particularmente, el crecimiento de una empresa familiar es el proceso de absorción e integración del capital social a medida que crece.

Las empresas familiares de nueva creación no tienen altos requisitos de capital humano. El propietario único, el derecho de control exclusivo y el derecho de reclamo residual pertenecen al dueño; al mismo tiempo, los intereses familiares y los intereses corporativos alcanzan un alto grado de coherencia, y el propietario del negocio puede obtener toda la información y el derecho de reclamo residual a través de esta propiedad. En este momento, la escala de la empresa es muy pequeña y la estructura de gestión es única y sólo el propietario de la empresa tiene acceso exclusivo a toda la información financiera.

La empresa familiar se desarrolla y su estructura organizativa interna se irá ampliando día a día, pasando gradualmente de una estructura organizativa única a una burocrática. En este

proceso, la demanda de recursos de la empresa sigue creciendo, pero la capacidad personal del administrador familiar y los recursos económicos de la familia son muy limitados, por lo que la empresa seguirá integrando recursos del exterior. La participación de inversores externos anuncia el fin de la era de los derechos de reclamación residuales exclusivos de la familia, y los derechos de propiedad se diversificarán gradualmente. Durante el período de crecimiento, la familia puede utilizar su dominio del directorio y los puestos clave para obtener los derechos de reclamación restantes, pero la tasa de contribución marginal de los escasos recursos financieros de la empresa seguirá disminuyendo. En este momento, la contribución de gerentes profesionales con experiencia y capacidades de gestión profesional para la empresa será cada vez más destacada. Con el fin de motivar a los gerentes profesionales, las empresas familiares otorgarán a los propietarios de capital humano y recursos financieros los mismos derechos y tratamiento, y se incrementará aún más el grado de apertura de los derechos de propiedad. Dentro de la empresa se formará una estructura organizacional terciaria, compuesta por familiares, gerentes profesionales y empleados, y se socializa más el método de gestión. Aunque la transferencia de derechos debilita la capacidad de control de la familia, las posiciones clave de la empresa familiar seguirán estando controladas por el núcleo más alto de la familia.

Desde la perspectiva de la utilidad de los cambios en la estructura de propiedad, las funciones de utilidad de los propietarios familiares y los inversionistas externos en una empresa familiar pueden estar sesgadas. Por lo tanto, el capital social se extiende desde el interior de la familia hacia el exterior, pero no hay garantía de que aumentará la utilidad obtenida por los propietarios familiares. Por lo tanto, la diversificación del capital social no es necesariamente la única forma eficaz de que las empresas familiares absorban fondos. Solo cuando la diversificación del capital social pueda mejorar la eficacia de los propietarios familiares, la familia optará por diluir el capital social.

Las empresas familiares generalmente pasan por tres etapas: inicial, de crecimiento y madura. En lo que corresponde a la estructura de gobierno, cada etapa también presenta sus propias características. Mientras la empresa está creciendo, su estructura de gobierno interno está evolucionando al mismo tiempo. Una vez que el modelo de gobernanza existente de la empresa familiar no pueda proporcionar una oferta suficiente de factores, se promoverá la evolución de la estructura de gobernanza. Si la estructura de gobernanza existente no se puede innovar de manera oportuna y eficaz, se obstaculizará el crecimiento de la empresa, e

incluso puede conducir a su eventual declive. De acuerdo con la evolución general de la estructura de gobierno de la empresa familiar, la estructura de gobierno cambiará de simple a compleja, de bajo a alto nivel, de especial a estándar, de gobierno unilateral a cambiante, y realizará su propia gestión continua. innovación y evolución.

Por otra parte, el cambio de los derechos de propiedad empresarial puede reflejar directamente la tendencia de cambio de la estructura de gobernanza. En la etapa inicial de una empresa familiar, la concentración de los derechos de propiedad es muy alta. En este momento, la estructura de gobernanza es relativamente simple. La familia controla la propiedad y toda la empresa. La gobernanza unilateral es adecuada para el desarrollo del negocio en la etapa inicial. Con el crecimiento continuo de las empresas, la estructura de gobierno interno cambiará de un fideicomiso panfamiliar a uno institucional. Las empresas deben integrar recursos a costa de diluir los derechos de propiedad, y los derechos de propiedad se diversificarán gradualmente. Una vez que una empresa cotiza en bolsa, la familia mantendrá los intereses familiares a través de derechos de control y de control corporativo. La propiedad de la empresa evoluciona de los derechos de propiedad a la equidad, lo que también indica que la empresa se transforma gradualmente en una estructura moderna de gobierno corporativo, que corresponde a la trayectoria de crecimiento de la empresa familiar.

La estructura de gobernanza es la base para el crecimiento continuo de las empresas. Si las empresas familiares quieren superar los obstáculos y lograr un salto progresivo, deben continuar reformando e innovando sus modelos de gobernanza. La esencia del crecimiento de una empresa familiar es la integración continua de la comunidad desde el interior de la familia hacia el exterior. En el proceso de reunión de recursos y de transformación de la empresa familiar clásica a la moderna, esta debe innovar su modelo de gobernanza de acuerdo con las necesidades de las diferentes etapas de desarrollo, de manera de integrar los recursos familiares y los recursos sociales para satisfacer sus propias necesidades de crecimiento. Con la expansión continua del alcance de los recursos integrados y la entrada continua de finanzas sociales y capital humano, los derechos de propiedad de las empresas se descentralizaron gradualmente y los derechos de control reales también cambiarán. La estructura de gobernanza empresarial también pasará de la confianza familiar a la panfamiliar y luego a la confianza institucional. Durante la transición, las empresas aquí deben prestar especial atención a la supervisión e incentivos a los gerentes profesionales. La estructura de

gobierno de las empresas familiares cotizadas se irá aproximando gradualmente a la estructura moderna de gobierno corporativo.

## 3. LOS CHAEBOLS

### 3.1. El crecimiento de los chaebols

Después de la Guerra Sino-Japonesa (1894), Corea fue invadida por Japón y se convirtió en una colonia japonesa. Durante el período colonial japonés, al tomar prestados activos japoneses, Corea generó muchas empresas, pero en ese momento la mayoría eran empresas pequeñas. Estas empresas recibieron subsidios del gobierno japonés, y algunas empresas se desarrollaron en ese momento.

Luego, al final de la Segunda Guerra Mundial, Corea se dividió en dos países, los cuales iniciaron una guerra entre sí; así, ellos experimentaron escasez de recursos y una recesión económica. Para solucionar esta situación, Corea del Sur tomó medidas para utilizar los recursos que dejaron los japoneses. El gobierno comenzó a cooperar con el capital privado y encontró empresas capaces de operar este legado japonés. En ese momento, muchas empresas se levantaron, el gobierno les brindó muchas políticas preferenciales para apoyarlas y las empresas pudieron crecer. Entonces, aparecieron muchos chaebols. Posteriormente, el país brindó mayor comodidad a estas empresas en la fabricación emergente en diversos sectores industriales. Entre las grandes familias chaebols, solo unas pocas se desarrollaron durante el período colonial, y la mayoría de ellas todavía se atribuyen a las políticas económicas de posguerra y las oportunidades que aprovecharon.

En 1986, cuando el enfoque económico de Corea del Sur cambió a una estructura industrial dominada por la industria química pesada y de servicios, los chaebols llevaron a cabo transformaciones de inversión en ellos. Por un lado, establecieron nuevas empresas en esas industrias. Por otro lado, utilizaron la transferencia de capital para lograr la calificación para ingresar a la nueva industria. Por ejemplo, Samsung Group, la empresa más grande de Corea del Sur, estableció Samsung Electronics en este momento, lo que ha consolidado aún más su posición. Esta cooperación de beneficio mutuo entre las empresas y el gobierno también ha hecho que la economía de Corea del Sur se encuentre un paso adelante. Los chaebols incluso poseen un gran poder. A tal punto que, durante la crisis económica de la década de 1990, el

gobierno de Corea del Sur tuvo que pedir prestado dinero a los chaebols para sobrevivir a la crisis.

De modo que las empresas que crecen en este periodo son los chaebols. Hoy en día, el chaebol de Corea del Sur se refiere a un conglomerado a gran escala que está establecido, desarrollado y controlado por una cierta familia. La forma de funcionamiento de chaebol es tener un líder con más poder, asistido por sus familiares para participar en la gestión de la empresa. En comparación con las empresas de otros países asiáticos, los chaebols en realidad no poseen muchas acciones. El 67% de los grandes chaebols tienen menos del 10% de las acciones, pero pueden controlar toda la empresa, gracias al mecanismo de propiedad cruzada. Aunque las participaciones personales de la familia controladora son muy pequeñas, pueden controlar el 30-40% de las acciones de la empresa a través de la forma de la pirámide de capital, controlando así por completo la empresa. (Hongzhong Liu, 2003)

Las empresas de Corea del Sur están representadas por estos chaebols, cuyo monopolio de la economía ha alcanzado un nivel muy alto. El 80% de los diez chaebols principales se expandió a sectores no relacionados con sus empresas originales, de modo que los chaebols coreanos formaron una gestión a modo de patas de pulpo y con características de gestión avanzadas.

En general, las pymes surcoreanas actualmente no tienen la fuerza para competir con los chaebols, y es muy difícil para la mayoría de las empresas emergentes establecerse en Corea. Los chaebols suelen depender de sus propios poderosos recursos para atraer talentos, por lo que a las pymes se les dificulta competir en términos de talentos. En cuanto al tema del capital, durante la crisis financiera, los bancos tendieron a ofrecer préstamos a grandes empresas en lugar de a las pequeñas.

### **Los factores que afectan el funcionamiento de las empresas familiares**

Factores internos:

Hay varios factores internos que afectan a la gobernanza de los chaebols. Primero que todo, las serias luchas interiores entre las empresas es un tema importante que afecta el desarrollo de las empresas. Por un lado, el chaebol surcoreano tiene una característica de gestión de estilo familiar; por otro lado, la herencia del chaebol es un tema de transferencia del liderazgo en la familia, especialmente al hijo mayor. Por ejemplo, el jefe de primera generación del



Grupo Samsung, Lee Byung-chul, pasó la propiedad a su tercer hijo y al jefe de segunda generación, Lee Kin-hee, quien pasó la batuta a su único hijo, Lee Jae-yong. Como se muestra en los dramas de la televisión coreana, las luchas por la división de la propiedad y los derechos de herencia dentro de las familias chaebols siempre ocurren. Por ejemplo, la "competencia de herencias" de Hyundai Corporation: debido a que no pudieron tener la propiedad, Hyundai Motor Company y Hyundai Heavy Industries, dirigidas por dos herederos, decidieron separarse del control de la empresa matriz Hyundai Group, lo que provocó que toda la empresa se dividiera en tres y las acciones se vieron gravemente afectadas.

Al mismo tiempo, también se utiliza ampliamente el sistema de matrimonio entre los principales chaebols familiares en Corea del Sur, un método muy común empleado por las grandes empresas para evitar riesgos de quiebra.

Factores externos:

Sobre los factores externos, se tiene la relación entre el gobierno y la empresa, la cual es compleja, pues las empresas dependen demasiado del gobierno.

Así, como se mencionó anteriormente, el uso de medidas preferenciales por parte del gobierno impulsó la formación de los chaebols coreanos. En consecuencia, el gobierno tiene un mayor control sobre los chaebols seleccionados por el Estado para ofrecerles el apoyo clave, e, incluso, interviene en sus operaciones comerciales.

Además, el chaebol es también el mayor apoyo económico del gobierno. Por ejemplo, según las estadísticas, el 76% de los proyectos emprendidos por el gobierno en 1968 fueron entregados a Hyundai. (Yikang An, 2020)

### 3.2. El ejemplo de Samsung Group

Los ejemplos más representativos de los chaebols de Corea del Sur son Samsung, LG y Hyundai, los cuales tienen un sistema de empresas familiares y controladas por una determinada familia. En este trabajo, se analizará la gobernanza de Samsung Group. Y, a través del programa de gobernanza corporativa de Samsung, se descubrirá el método comúnmente utilizado de los chaebols en su funcionamiento.

Samsung Group es el grupo empresarial multinacional más grande de Corea del Sur. Incluye muchas subsidiarias internacionales como Samsung Electronics, Samsung C&T, Samsung Life Insurance, etc., y sus negocios involucran electrónica, finanzas, maquinaria, química y muchos otros campos. El Grupo Samsung fue fundado en 1938 por Li Bingzhe y heredado por la familia Li. Todas las industrias de Samsung bajo su paraguas son empresas familiares y están administradas por otros miembros de la familia. Tiene tres subsidiarias y pertenecen a las compañías Fortune 500 en el mundo.

Desde que Lee Kun-Hee, la última persona a cargo de la empresa, asumió el cargo de presidente en 1987, ha llevado al Samsung Group a acelerar su transformación, reorganizar la empresa, aclarar los derechos de propiedad y concentrarse en operar en business de alto valor agregado. Además, bajo el concepto macroeconómico de Corea del Sur en aquella época, la empresa se enfocó en la alta tecnología. Así, después de que se desarrolló el primer semiconductor D-RAM de 64 MB del mundo en 1992, Samsung continuó desarrollándose en este sector y ha ocupado durante mucho tiempo el dominio global de los semiconductores de almacenamiento. Implementó un sistema de horario de trabajo de las siete de la mañana a las cuatro de la tarde para formar empleados con sentido de aprendizaje y competitividad y desarrolló aún más los mercados extranjeros con un diseño de varios niveles. A la postre, la calidad del producto de Samsung se ha vuelto cada vez más excelente, el contenido tecnológico ha aumentado gradualmente, las ventas y las ganancias han aumentado significativamente, y en el mercado extranjero ha seguido expandiéndose, embarcándose gradualmente en el camino para convertirse en el top del mundo. Desde 2014, cuando Lee Kun-hee ingresó en el hospital debido a un ataque cardíaco perdiendo su capacidad para trabajar, Samsung Group entró en muchas áreas de crecimiento emergentes bajo el liderazgo de Lee Jae-yong. Durante la administración de Lee Kun-hee, el Grupo Samsung pasó de su negocio inicial de repuestos a un fabricante de bienes de consumo, y también logró un éxito considerable con una participación de mercado importante. Sin embargo, bajo el liderazgo de Lee Jae-yong, Samsung una vez más cambió su enfoque a la producción de accesorios: se ofrecían los productos 3C a muchas empresas que esperaban lograr el objetivo de agregar nuevas funciones a través de Samsung. Esta gran demanda del mercado hizo que Samsung prestara más atención a los repuestos.

Al mismo tiempo, Lee Jae-yong afirmó firmemente que implementaría reformas de la empresa para garantizar que la administración de Samsung pudiera cumplir con los

estándares internacionales. Como empresa familiar, las filiales de Samsung tienen vínculos muy estrechos y la estructura de la empresa también fue criticada por algunos inversores.

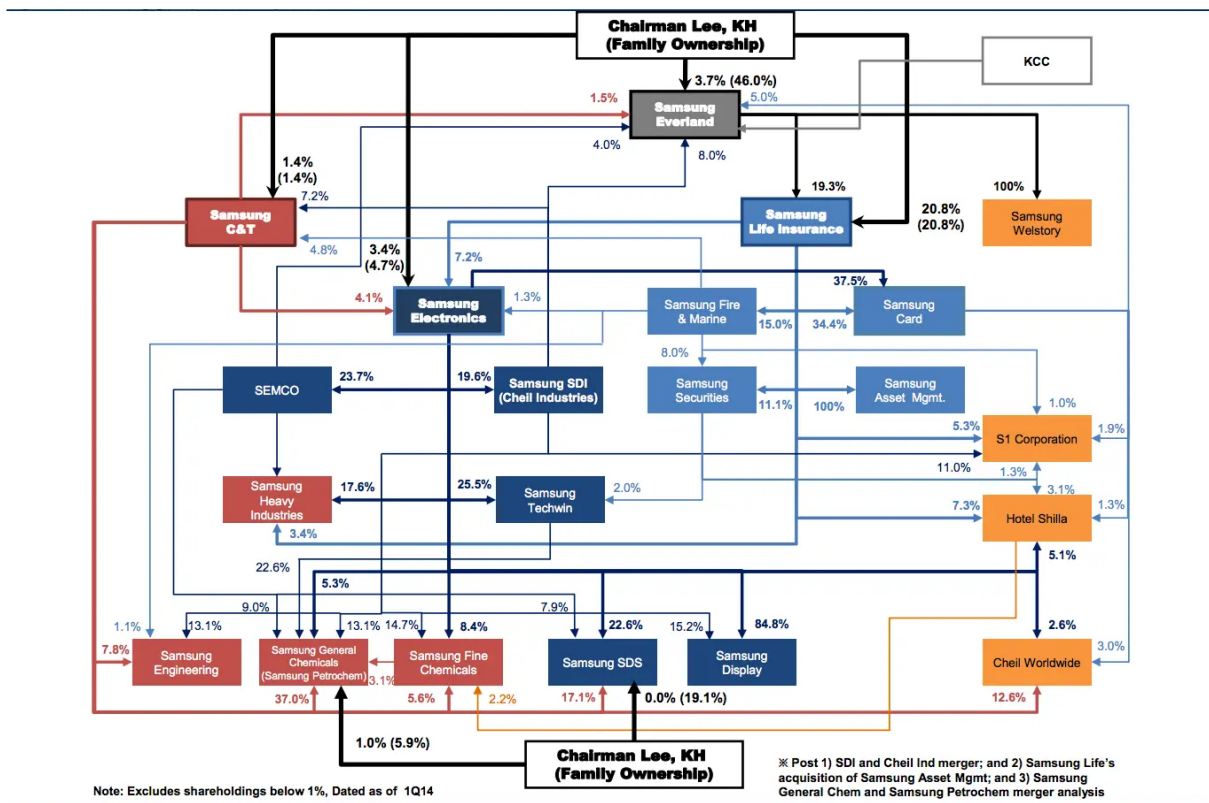
**Entonces, ¿qué tipo de métodos utilizó la familia Lee para administrar un conglomerado tan grande como Samsung?**

Como la mayoría de los chaebols coreanos, Samsung Group adoptó un enfoque de propiedad cruzada para lograr el control del grupo por parte de la familia. La característica de este método es que se puede utilizar una cantidad muy pequeña de capital para controlar grandes empresas. Esto permite a la familia Lee controlar al gigante Samsung con menos del 2% del capital total.

La estructura de participación de tipo cruzado se refiere a la participación mutua de una empresa cotizada y otra empresa. Desde otra perspectiva, la empresa cotizada tiene indirectamente sus propias acciones a través de otras empresas. Porque el controlador final suele ser un individuo. Pero las ventajas de este modelo son obvias, es decir, puede controlar grandes empresas con muy poco capital; y sus desventajas también son evidentes, o sea, todos los aspectos de la participación accionaria son muy importantes, y los cambios en cualquier aspecto pueden afectar todo el control.

La estructura típica de los grupos empresariales coreanos se caracteriza por la propiedad cruzada entre empresas afiliadas. Muchos de ellos son empresas privadas, por lo que el exterior no puede obtener mucha información acerca de que estas empresas realizan una gran cantidad de transacciones con partes relacionadas. Toda la estructura corporativa de Samsung Group se construye sobre la base de una estructura accionarial circular. La familia Lee controlaba efectivamente el grupo a través de sus sociedades de cartera clave en Samsung Everland, Samsung Life, Samsung C&T y Samsung Electronics. El mayor accionista de Samsung Electronics es Samsung Life Insurance, con un 7,2%. Los mayores accionistas de Samsung Life Insurance son Lee Kun-hee y Samsung Everland, con un 20,8% y un 19,3%, respectivamente. El mayor accionista de Samsung Everland es Lee Jae-yong, que posee el 25,1% de las acciones. Samsung Electronics posee el 37,5% de Samsung Card, que a su vez posee el 8,6% de Samsung Everland. Es a través de esta estructura de propiedad cruzada que Lee Kun-hee y Lee Jae-yong se convirtieron en los controladores reales del Samsung Group.

**Figura2: La estructura accionarial de Samsung Grupo**



Fuente: Quartz, 2014

Samsung, como una de las empresas más famosas de Corea del Sur, tiene todos sus movimientos y familiares bajo la supervisión de la sociedad. Sus escándalos corporativos también afectarán el funcionamiento de toda la empresa y el valor de las acciones. A continuación, con ejemplos concretos, se verá la relación entre la gobernanza corporativa y los efectos de los escándalos.

El 24 de octubre de 2016, el ex presidente de Corea del Sur, Park Geun-hye, fue expuesto por los medios de comunicación en "el escándalo de Chou Soon-il", que es un caso de soborno y filtración de secretos del gobierno por parte de una amiga. Este incidente involucró a Lee Jae-yong. Desde entonces, el equipo de fiscalía responsable de investigar el escándalo convocó a Lee Jae-yong muchas veces. Al final, Lee Jae-yong fue condenado a 2 años y 6 meses de prisión el 5 de febrero de 2018, con una suspensión de pena de 4 años.

En la tarde del 18 de enero de 2021, el caso se juzgó en una segunda instancia. Lee Jae-yong fue condenado a dos años y seis meses por soborno y otros cargos. Los cargos incluyen delitos de soborno, malversación de fondos públicos y valor oculto de aproximadamente 7,8

millones en dólares de ingresos. Después de que se emitió el veredicto, Lee fue arrestado en el tribunal.

Después de que se anunció el veredicto, el precio de las acciones de Samsung Electronics se desplomó de repente un 4,43% y finalmente cerró con una caída del 3,41%. El valor de mercado total es de aproximadamente 534,8 mil millones de dólares estadounidenses, y el valor de mercado perdió alrededor de 20 mil millones de dólares estadounidenses en un día. Las acciones de Samsung Electronics cayeron un 4% y los precios de las acciones de otras subsidiarias de Samsung como Samsung C&T, Samsung Life y Samsung SDI también cayeron drásticamente.

De la misma manera, Samsung es un gran conglomerado compuesto por una amplia gama de empresas que son completamente diferentes. Cada filial tiene su propio equipo de gestión profesional independiente. Samsung Electronics es una de las filiales más importantes que dirige Lee Jae-yong, pero también se ha dividido en varias unidades de negocio que realizan sus funciones. Samsung tiene tres directores ejecutivos con habilidades de liderazgo, por lo que durante el encarcelamiento de Lee Jae-yong, tres de los liderazgos corporativos de Samsung estuvieron a cargo. Debido a esto, incluso sin Lee Jae-yong, Samsung aún puede funcionar sin problemas. Pero la ausencia de líderes sí trae efectos no recuperables: los planes de inversión a mediano y largo plazo, las fusiones y adquisiciones y la contratación de ejecutivos de empresas son asuntos de competencia exclusiva de los jefes chaebol. Por lo tanto, fue difícil para la empresa llevar a cabo el desarrollo y la reforma durante el encarcelamiento de Lee Jae-yong.

### 3.3. Los problemas de funcionamientos de los chaebols

Después de entender la estructura interna del Samsung Group, se puede apreciar que todavía existen problemas dentro de la empresa de los chaebols. A continuación, se resumirán los problemas existentes de funcionamiento en los chaebols.

Uno de los principales problemas es debido a que los chaebols son influenciados por el confucianismo, según el cual el concepto de familia estaba profundamente arraigado en ellos, razón que hace que el funcionamiento de la empresa tenga fuertes características familiares. Por lo tanto, la mayoría de las empresas de chaebol son administradas y son propiedad de la familia del fundador. Así mismo, las distribuciones de personal también se realizan a menudo

en función del parentesco familiar. En ese sentido, muchas empresas de chaebols están integradas por parientes de los propietarios de la empresa y rara vez emplean gerentes profesionales. El sistema de herencia empresarial es también un sistema basado en lazos de sangre con profundas características orientales, especialmente orientado hacia el hijo mayor. Los principales accionistas de los grupos empresariales chaebols son los fundadores y sus familias. Generalmente, sus familias controlan sus empresas centrales y luego las empresas centrales controlan la serie de empresas que son sus subsidiarias, a través de participación accionaria y aportación de capital.

Esta situación también trae consecuencias. En términos generales, el nepotismo formado bajo el sistema familiar trae obstáculos a la eficiencia de las empresas y limitaciones por los factores familiares. Esta característica hace que se distribuyan los liderazgos dentro de la propia familia y se excluyan los talentos fuera del círculo familiar. Como resultado, por un lado, los cargos importantes los ocuparían miembros de la familia con capacidad insuficiente y, por otro, habría una gran pérdida de talentos. Junto con el enredo de las relaciones familiares dentro de la empresa, a menudo es difícil reprimir las irregularidades y las luchas internas de los miembros de la familia, lo que conduciría a la moderación mutua en la administración y afectaría el desarrollo de la empresa e incluso llevaría a la quiebra de la empresa.

Un caso típico de este impacto es la separación de la familia Zheng de Hyundai. En el final del siglo XX, Chung Ju-yung, el fundador del conglomerado Hyundai, planeó heredar la propiedad de su hijo mayor, Chung Mong-pil. Sin embargo, debido a un accidente de tráfico, Hyundai Group perdió al primer heredero, Chung Mong-pil. Así comenzó la batalla para que los hijos restantes tomarán el poder.

Al final, Chung Ju-yung nombró a su quinto hijo Chung Mong-hun como presidente de Hyundai Group, y separó el negocio de Hyundai Motor, controlado por su segundo hijo, Chung Mong-koo. Finalmente, Hyundai Heavy Industries y sus compañías afiliadas también se independizaron gestionadas por su sexto hijo, Chung Mong-joon. Desde entonces, Hyundai estaba en la situación "uno dividido en tres", y la disputa de hermandad ha remitido temporalmente. Este incidente no solo hizo que partes de la familia se desmoronaran, sino que también tuvo un gran impacto en Hyundai. Desde que Hyundai Motor Group y Heavy Industries se retiraron de Hyundai Group, los activos totales se han reducido drásticamente, e incluso han caído en crisis financiera muchas veces. Esto ha hecho que Hyundai, que era el

grupo más grande de Corea del Sur, fuera superado por Samsung Group. Se puede ver que la relación interna entre las familias de chaebols también es un factor determinante en el funcionamiento de la empresa familiar.

Además, la mayoría de los chaebols siempre han implementado el método empresarial tradicional de gestión familiar, es decir, la mayoría de las personas de la familia participan en la gestión empresarial y el propietario utiliza su propio poder para dirigir el despliegue general de empleados. Este modelo de gestión tradicional es cada vez más inadecuado para el desarrollo de empresas modernas. Solo mediante la separación del grupo en varios grupos se puede mejorar la transparencia de sus operaciones, eliminar las garantías mutuas dentro de la empresa y mejorar la estructura financiera de la empresa, haciendo así más claro el desarrollo del grupo.

Así mismo, OCDE (2004) señaló que la gobernanza corporativa se debe tener como un sistema para administrar y gobernar los negocios de una empresa. Este sistema incluye la asignación adecuada de los derechos y obligaciones de todas las partes de la empresa (como accionistas, comisionados y empleados). La gobernanza corporativa también tiene participación en el proceso de toma de decisiones de las operaciones de la empresa (OCDE 2004). Además, la función de seguimiento también se ha convertido en parte de la gobernanza corporativa, no solo para completar las tareas asignadas, sino también necesaria en el seguimiento para evitar manipulaciones por partes exteriores, sino también para asegurar el bienestar de los empleados de la empresa.

Por otra parte, se ha de tener en cuenta también que la gobernanza de una empresa debe centrarse en la equidad y la transparencia. Hay que resaltar los derechos de los accionistas, incluso si solo tienen una pequeña cantidad de acciones (Moore, 2005). Todos los accionistas deben ser tratados por igual y estaría prohibido infringir a los accionistas en función de la cantidad de acciones. La gobernanza corporativa debe ser más “independiente”, al permitir que los directores o gerentes que no tienen contacto directo con la empresa puedan desarrollarse libremente y desempeñar sus roles de manera razonable. No se debe prestar demasiada atención a los intereses de familiares y empleados que están directamente relacionados con el propietario de la empresa. Sin embargo, en Corea del Sur, la situación es totalmente al contrario. Las actividades de chaebols son actividades que están completamente fuera del control del consejo administrativo, es decir, los accionistas no tienen mucho poder para intervenir en las acciones de las familias propietarias de la empresa. La cultura

corporativa de los chaebols tiende a ser "cerrada" y la desventaja de estar centrada en las familias chaebols dificulta que los accionistas ejerzan la función de control de la empresa. Por ejemplo, la familia Lee de Samsung Group posee solo el 5% de las acciones de Samsung, pero, de hecho, poseen casi el 17% de los derechos de voto en el proceso de votación (Vaight, 2014). Esta situación por sí sola es muy perjudicial para los accionistas libres, que siempre están sujetos directamente a la dirección del núcleo familiar del fundador.

### 3.4. La relación entre los chaebols y el gobierno surcoreano

En la historia del desarrollo de los chaebols, el crecimiento de estos no puede separarse de la ayuda del gobierno coreano. Las medidas preferenciales del gobierno promovieron la formación de grupos empresariales familiares. Luego, la economía de Corea del Sur se hizo dependiente de la contribución de los chaebols. Por lo tanto, el gobierno de Corea del Sur y el chaebol mantienen una relación complementaria.

Los chaebols de Corea del Sur son muy diferentes de los empresarios occidentales. El desarrollo de los chaebols es el resultado de un fuerte apoyo gubernamental, y no obtienen la libre competencia en el mercado capitalista. El trasfondo único del chaebol determina que existen vínculos inextricables con el gobierno en el proceso de desarrollo posterior a su origen.

Como se dijo antes, después de la Segunda Guerra Mundial, el gobierno de Corea del Sur se hizo cargo de las empresas que dejaron los colonialistas japoneses, que representaban alrededor del 80% de los activos sociales totales de Corea del Sur en ese momento. El gobierno vende estas propiedades a empresas privadas a un precio mucho más bajo que el original. Así, de 1953 a 1961, el gobierno vendió 1.700 millones de euros en materiales de ayuda proporcionados por Estados Unidos, incluidos trigo, algodón y equipos de construcción, así como materia prima de procesamiento para las industrias locales a precios bajos, y lleva un gran número de empresas a surgir como empresas de grupo monopólico.

En la década del 60, el gobierno de Corea del Sur implementó una estrategia de desarrollo económico orientada a la exportación. En términos de finanzas, impuestos, divisas, crédito y construcción de proyectos, también brindó políticas preferenciales a las empresas chaebols. Para apoyar el desarrollo de grupos empresariales, el gobierno incluso impuso regulaciones estrictas sobre la dirección de los préstamos bancarios. Bajo la guía de la política de apoyo del gobierno a los grupos de empresas, el Banco de Corea inyectó una gran cantidad de



fondos en grupos de empresas a una tasa de interés preferencial, mucho más baja que la del mercado, lo que podía incluso hacer que la tasa de interés del préstamo sea negativa.

En aquel tiempo, el gobierno tenía un mayor control sobre los grupos chaebols seleccionados por el estado para el apoyo clave, e incluso intervino en las operaciones comerciales. El gobierno también podía intervenir directamente en las elecciones de los objetivos comerciales de las empresas, e incluso instruir a ciertas empresas para que completaran sus objetivos anuales y otorgaran recompensas tangibles o intangibles a las empresas que cumplieran los objetivos. Según las informaciones oficiales, el 76% de los proyectos emprendidos por el gobierno en 1968 fueron distribuidos a Hyundai. Y, en 1971, en el Segundo Plan Quinquenal, el 96% de los proyectos contratados por el gobierno también fueron entregados a Hyundai. Por lo tanto, a fines de la década de 1960, cuando la industria de la construcción coreana era más próspera, el Consorcio Hyundai aumentó su facturación 5 veces en cuatro años y obtuvo enormes ganancias (Zhang Ying, 1994). A cambio, el Consorcio Hyundai también proporcionó donaciones políticas astronómicas a los sucesivos gobiernos. En enero de 1992, Chung Ju-yung, fundador de Hyundai, habló personalmente sobre la donación y dijo: "He donado dinero a todos los anteriores más altos poseedores de poder."

Para obtener el rápido crecimiento de la economía surcoreana, el gobierno se apoyó en la dependencia de los chaebols que crecieron rápidamente bajo la ayuda y protección de las políticas preferenciales. Un fuerte poder económico les proporcionó la base para su intervención en la política nacional. En ese momento, la relación entre el gobierno y los chaebols cambió. Desde la década de 1980, Corea del Sur pasó del autoritarismo a la democratización. El gobierno ya no utilizó el mecanismo de violencia para controlar a los chaebols, y los métodos de política puramente económica tuvieron poco efecto en la restricción de los chaebols. El chaebol se volvió muy poderoso, e incluso pudo influir en las políticas gubernamentales. Por eso los chaebols exigieron que el gobierno derogara la gobernanza e implementara la liberación económica. Durante este período, Corea del Sur ya no muestra una relación político-empresarial dirigida por el estado, los chaebols se insertarán directamente en el gobierno. Esto significó que la relación entre el gobierno y el chaebol comenzó a cambiar a la situación de "la empresa es más fuerte", el chaebol comenzó a intervenir en la política nacional y apareció la "política chaebol".

De 2008 a 2013, el presidente Lee Myung-bak promocionó el "liberalismo económico" y el "desarrollismo" durante la campaña electoral, y propuso la Convención "747", refiriéndose a

la tasa de crecimiento económico que alcanzaría el 7% y el ingreso per cápita los 40 000 dólares estadounidenses y se convirtió en la séptima potencia económica más grande del mundo. La elección de Lee Myung-bak como presidente demostró las ganas y el reconocimiento del pueblo surcoreano por el desarrollo económico y el liberalismo económico. Después de que Lee Myung-bak asumió el cargo, aflojó aún más el control de los chaebols e implementó recortes de impuestos para las grandes empresas.

Dadas las circunstancias en ese momento y debido a la intensificación de la competencia, para obtener el apoyo del gobierno, muchos grupos de empresas se centraron en transacciones privadas que involucraban a funcionarios gubernamentales. Las principales empresas proporcionaron las "donaciones políticas" y "reembolsos" a los funcionarios. Tomemos como ejemplo a Roh Tae-woo, el sexto presidente de Corea del Sur. En 1990, cuando compró acero al Grupo Hanbao, recibió 15.000 millones de wones surcoreanos en sobornos; el 27 de octubre de 1995, cuando se declaró culpable ante el público, admitió que "recogió donaciones empresariales durante su mandato y acumuló 500 mil millones de wones (unos 550 millones de dólares estadounidenses) en fondos, dejando 170 mil millones de wones cuando dejó el cargo (aproximadamente 185 millones de dólares estadounidenses), que mantuvo en una cuenta bancaria con seudónimo. Después, cuando Kim Young-sam fuera elegido presidente, se implementó una serie de medidas anticorrupción. Un gran número de funcionarios, incluidos los dos ex presidentes Chun Doo-hwan y Roh Tae-woo se vieron juzgados, pero la corrupción no se erradicó. En abril de 1996, las 15ª elecciones parlamentarias de Corea del Sur vieron muchos escándalos sobre "trade power for money", y algunos parlamentarios fueron desacreditados durante las investigaciones del poder judicial .

El resultado de la colusión política y económica es que las empresas se volvieron audaces e incluso arriesgadas moralmente. Lo más evidente fueron las excesivas expansiones de empresas sin pensar en riesgos. Entre los cinco chaebols más grandes, en promedio, cada chaebol tenía alrededor de 140 tipos de industrias. Por ejemplo, el Grupo Kia, que originalmente era un grupo profesional en automóviles, amplió su comercio al acero especial, la construcción y la limpieza de departamentos, algo que no tiene nada que ver con la producción de automóviles. El gobierno ofreció varios incentivos, créditos y políticas fiscales a las empresas chaebols, por lo que los chaebols se creyeron tan fuertes como para no quebrar. Al mismo tiempo, la tasa de endeudamiento de las empresas coreanas seguía siendo alta. Así, en 1997, el coeficiente de endeudamiento de 30 grandes grupos empresariales

coreanos era del 449% y del 522% a finales de marzo de 1998. La deuda total era de 347 billones de wones (253 millones de euros) en 1997 y de 357,4 billones de wones (260 millones de euros) a fines de marzo de 1998. Entre ellos, Hyundai poseía una deuda de 61,7 billones de wones (el ratio de deuda es 578,7%), Samsung tenía una deuda de 50,0 billones de wones (el ratio de deuda es de 370,9%) y Daewoo de 42,7 billones de wones (el ratio de deuda es de 473,3%) (Guangyong Li, 2020). Dado que las empresas chaebols ocupaban una gran participación y una posición tan importante en la economía coreana, el gobierno les consintió usar la gestión de la deuda para expandir rápidamente su escala, lo que distorsionó la asignación de capital y socializó los riesgos corporativos, así como también se convirtió en un factor importante en el problema de la economía coreana.

Por este motivo, los casos de soborno entre el gobierno de Corea del Sur y los chaebols se hicieron demasiado frecuentes, informándose que el presidente del país recibió fondos ilegales de los chaebols, lo que provocó un gran descontento de los residentes. Por lo tanto, durante la administración de diferentes presidentes, se tomó una serie de medidas contra los chaebols para frenar su desarrollo y tranquilizar a los coreanos. De 1993 a 1998, el presidente, Kim Young-Sam propuso oponerse al chaebolismo y comenzó a hacer reformas democratizadoras. Después de eso, el presidente Kim Dae-jung, Roh Moo-hyun y Park Geun-hye anunciaron la implementación de una economía de mercado y presentaron lemas como "mercantilización económica" y "democratización económica", en un esfuerzo por erradicar la colusión entre el gobierno y los negocios.

El 25 de febrero de 2013, cuando Park Geun-hye se convirtió en presidente de Corea del Sur, presentó su concepto central de desarrollo económico y emitió un plan estratégico con el que se esperaba ajustar la estructura económica y promover la innovación para realizar el "Plan 474" (la tasa de crecimiento económico alcanzaría el 7%, la renta per cápita los 40.000 dólares estadounidenses y se convertir al país en la séptima mayor economía en el mundo). El gobierno propuso llevar a cabo reformas en los chaebols, crear un nuevo modelo de desarrollo económico y eliminar el grave desequilibrio entre los grandes grupos empresariales y las pymes. Pero, en el caso de la aceptación de sobornos de Park Geun-hye, se pudo entender que a Corea del Sur todavía le queda un largo camino por recorrer para gestionar los chaebols.

### 3.5. La valoración crítica de los chaebols

Para todas las empresas, el sistema de funcionamiento tiene un peso importante. Una empresa debe tener una gestión adecuada y estar disponible para todas las partes de la empresa. Un concepto que puede utilizarse como guía para la gestión empresarial es el concepto de gobierno corporativo. Básicamente, el gobierno corporativo es la atención de la organización a la asignación de recursos para el negocio de la empresa (Dalam O'Sullivan, 2000). Todos los aspectos están dirigidos a mantener la estabilidad financiera, que es una de las características más importantes para mantener las operaciones globales de la empresa (McDonough, 2002).

Corea del Sur ha creado chaebols en el proceso de desarrollo económico del país y también ha formado una relación inseparable entre el gobierno y las empresas chaebols. Ahora, la autoridad y la influencia del gobierno en el campo económico son hoy mucho menores que en el pasado, y el control del gobierno sobre la economía debe reducirse. Si bien las empresas chaebols dependen del apoyo del gobierno, también controlan la vida económica y restringen el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Esto como consecuencia de que Corea del Sur ha acumulado una gran cantidad de contradicciones políticas, sociales y económicas después de experimentar un crecimiento económico y una industrialización centrados en los chaebols.

Pero, al mismo tiempo, la economía de Corea del Sur no puede separarse del chaebol, y la posición y el papel del chaebol en la economía coreana no pueden reemplazarse. Corea del Sur depende en gran medida del mercado internacional y es una economía exógena típica con falta de recursos naturales y un mercado interno relativamente pequeño. Los defectos de nacimiento de Corea del Sur hacen que su economía dependa de las empresas chaebols. Corea del Sur no solo tiene que enfrentar a la competencia de potencias tradicionales como Estados Unidos, Europa y Japón, sino también al auge de países emergentes como China. En la competencia cada vez más feroz de los recursos y los mercados de hoy, el negocio de las empresas chaebol está disperso por todo el mundo. Con la ayuda del proceso de globalización, la integración de los recursos de la red a través de sus empresas multinacionales conduce al uso de los recursos globales, expandiéndose el alcance del mercado y la influencia creciente. En los campos de los negocios, la tecnología y la cultura, las empresas, especialmente las multinacionales competitivas, deben aprovechar la mayor parte del poder del país.

Por otra parte, Qilin Su, Junyi Wan y Xiaoming Ou (2003) analizaron el proceso del gobierno coreano de gobernar los chaebols familiares desde el sistema y la cultura. Los autores resumieron las características de la gestión familiar de los chaebols coreanos así: (1) El control de los grandes chaebols coreanos lo tienen el fundador y sus familiares, incluso parientes; (2) este tipo de control se materializa en acciones y se lleva a cabo en forma de participación cruzada; (3) los miembros de la familia se encuentran dispersos entre múltiples subsidiarias para controlar realmente la operación y administración de las subsidiarias. Además de la descripción general de las características, también exploraron las razones específicas de la formación de chaebols familiares y consideraron que los factores de influencia más importantes en el entorno son, especialmente, las bajas tasas de interés y el apoyo de las políticas macro del gobierno. Los mencionados autores dividen el proceso de gobernanza de los chaebols del gobierno coreano en dos etapas: la primera etapa (1974-1992), cuando, en vista de la contribución de los chaebols al crecimiento económico, el estado coreano los gobernó de manera suave, es decir, estableciendo un control de crédito, interviniendo en la reestructuración de la estructura subsidiaria del chaebol y controlando las acciones cruzadas del chaebol y las garantías mutuas subsidiarias para gobernar el chaebol familiar. La segunda etapa (1998-presente), cuando el gobierno coreano, bajo la presión de la opinión pública, los documentos y leyes gubernamentales pertinentes imponen fuertes restricciones a los chaebols, es decir, la promulgación de los "Cinco Objetivos de la Reconstrucción del Chaebol", el acuerdo de la Ley Comercial, la Ley de Quiebras, etc., para restringir a los principales accionistas y fortalecer la protección de accionistas minoritarios.

Apuntando al modo en que se han expandido los chaebols surcoreanos, se concluye que una expansión tan frenética puede no ser la mejor opción para el desarrollo económico de Corea del Sur, pero sería una opción relativamente buena entre muchas otras. Las expansiones masivas aunque rompan el balance del mercado, también ayudan al crecimiento de la economía surcoreana. Dado que los chaebols están involucrados en muchas áreas comerciales diferentes, pueden reducir la incertidumbre y los riesgos de dilución a través de un mayor flujo de información. Esto puede acelerar el crecimiento económico y asegurar el crecimiento estable de los chaebols, mejorando así su capacidad de inversión y, en última instancia, aumentando la tasa de reinversión de toda la economía. Los efectos de acumulación y desbordamiento de los recursos humanos y materiales dentro de los chaebols también son potenciales factores para el desarrollo económico. Así, a través de la interacción entre estos mejores recursos humanos, el potencial del individuo aumentará considerablemente. La

aglomeración de mejores recursos humanos promueve el desafío de nuevas oportunidades de negocio; si se difunde a otras áreas, mejorará la eficiencia global de la economía.

Desde el punto de vista de los efectos negativos provocados por los chaebols, su diversificación produce efectos de desplazamiento sobre los competidores de otras industrias. La conexión económica entre las empresas afiliadas del chaebol hace que el sistema financiero del grupo chaebol sea muy frágil, la quiebra de una o algunas empresas provocará la quiebra del grupo chaebol. El problema más grave del chaebol puede ser la percepción negativa del público. Sin embargo, además de esto, el camino de crecimiento del chaebol es inaceptable en la sociedad y, a veces, se considera extremadamente inmoral, lo que tiene una fuerte influencia en las opiniones negativas del público. A medida que este sentimiento general continúa impregnando a la sociedad, el problema del chaebol ha tendido a trascender el ámbito económico y evolucionar hacia el ámbito político y social.

Por tanto, es necesario buscar una nueva política. Además de un análisis y una evaluación rigurosos del impacto de la enmienda de las leyes pertinentes, también se debe alcanzar un consenso nacional sobre este tema. Es precisamente debido a la diversificación de los chaebols coreanos y su participación relativamente grande en la economía nacional, por lo que el gobierno debe considerar que este es un problema estructural más que un problema a corto plazo al volver a promulgar políticas relevantes de chaebols.

## 4. CONCLUSIÓN

A partir del análisis realizado, en este apartado final se presenta un resumen de algunos de los resultados más relevantes, a modo de lecciones que podrían ser de interés para otros países cuyo modelo de desarrollo se basa en una estrecha colaboración entre el estado y grandes empresas que, en el caso de Corea del Sur, estas empresas adoptan la forma de empresa familiar conocida como chaebol.

El aumento de los ingresos y en general el crecimiento del chaebol coreano no siempre ayudó al progreso económico, e incluso tuvo un fuerte efecto externo negativo en la economía nacional. Este efecto externo negativo se refleja principalmente en los siguientes aspectos: el chaebol usa su poder de monopolio para obligar a las pequeñas y medianas empresas a realizar transacciones injustas en beneficio del poderoso chaebol; el chaebol usa su poder de adquirir capital para expandir su negocio en áreas de negocios de pequeña escala, expulsando a competidores del mercado. Lo que es más importante, han aumentado la inversión extranjera. Además, la transformación y mejora de las industrias y el aumento de la productividad laboral han reducido la demanda de mano de obra nacional. Esto es la consecuencia de que los chaebols coreanos individuales persiguen ganancias, que eventualmente tendrán un débil impacto en la economía nacional e incluso tener efectos secundarios negativos.

De este modo, para los países en desarrollo como Corea en la etapa inicial o aquellos países con bases económicas débiles, los grupos empresariales necesitan realizar alianzas económicas de acuerdo a las necesidades de desarrollo productivo bajo la intervención y orientación del gobierno. Es decir, el gobierno brinda asistencia para lograr el desarrollo. Esto permitirá que las pequeñas empresas obtengan mejores recursos para expandirse.

Por otro lado, desde la etapa de ingresos medios hasta la etapa de ingresos altos, las empresas de chaebol de Corea del Sur también han causado un daño severo. La alta tasa de endeudamiento del chaebol llevó al ajuste estructural de toda la sociedad. En la etapa de expansión agresiva se observa que los chaebols utilizan préstamos a bajo interés otorgados por los bancos para realizar adquisiciones frenéticas, ignorando por completo el índice de retorno de la inversión. Este modelo de adquisición hace que las empresas chaebol operen con un alto endeudamiento. Por lo tanto, tales fusiones y adquisiciones buscan economías de escala y competencia deformada, lo que reduce la eficiencia operativa de todo el grupo.

En consecuencia, para evitar que las empresas apoyadas por el estado utilicen este recurso para obtener préstamos de conveniencia y un trato preferencial, pueden realizar grandes inversiones, comprar de manera espontánea, independientemente del costo o beneficio, y centrarse únicamente en la escala y la cantidad. Después de algunas operaciones, las empresas están abrumadas con cargas pesadas. Es necesario limitar el coeficiente de apalancamiento de los grupos de empresas, reducir el coeficiente de endeudamiento del grupo y evitar que algunas empresas caigan en una crisis de endeudamiento. En cuanto a la situación de endeudamiento de las empresas, el gobierno puede realizar esfuerzos en los siguientes aspectos: (1) Alentar a los grupos empresariales a reducir los ratios de endeudamiento en forma de canjes de deuda por capital. (2) Considere la posibilidad de establecer una organización tripartita para supervisar las finanzas de forma independiente. En términos de la toma de decisiones y operación financiera corporativa, ya no es una conclusión de una sola persona, sino una resolución de la junta de accionistas y la junta directiva. (3) La introducción de otro capital de propiedad puede traer sangre fresca a las empresas y mejorar la eficiencia de la utilización del capital corporativo.

También hoy en día, los chaebol están captando la tendencia de los tiempos, siguiendo de cerca el lema del gobierno de "construir el país mediante la tecnología" y entrando en la industria de la tecnología de punta. En Corea, de 1970 a 1990, ha pasado el período de bonificación del desarrollo inicial de la mano de obra. Para asegurar la competitividad de las exportaciones, necesita mejorar su competitividad básica. Las empresas como Samsung y otros chaebols ya han comenzado a romper su zona de confort y entrar en una nueva industria de semiconductores; Hyundai Group está respondiendo a la "exportación de manufactura de alta gama" del gobierno inclinando sus recursos hacia la industria automotriz para lograr una innovación tecnológica independiente. En la ola de innovación en Corea del Sur en esta etapa, el gobierno no solo ofreció apoyo financiero y trato preferencial, sino que también promovió la cooperación entre empresas extranjeras y locales. Para las empresas de tecnología privadas, el costo de invertir en investigación y desarrollo cada año es muy alto. Sin embargo, dada la baja relación insumo-producto de la industria tecnológica en su conjunto, el beneficio neto anual no es tan bueno como se esperaba.

En general, las empresas privadas tienen más dificultades para obtener financiación que las empresas estatales y el costo de financiación es más elevado. Además, el alto riesgo de las empresas privadas en la industria de alta tecnología ha dificultado que las empresas recauden fondos. Por lo tanto, el gobierno apoya el desarrollo de empresas privadas de alta tecnología.



Guiar a los grupos de empresas privadas para que ingresen a la industria de alta tecnología no solo proporciona subsidios financieros como impuestos y divisas, o les da a los grupos de empresas privadas un trato preferencial, sino que también ayuda a las empresas privadas a establecer empresas conjuntas mediante la introducción de tecnología a nivel nacional. En resumen, para la existencia relativamente frágil de los grupos de empresas de tecnología privada, se necesitan más recursos para ayudar a su desarrollo.

Comentar por último que este trabajo no ha podido realizar una investigación específica sobre las diferentes etapas de Corea del Sur, utilizando los factores que afectan cada etapa del chaebol. El impacto específico de la innovación y el capital en los chaebols de Corea del Sur debe estudiarse más en el futuro.

# BIBLIOGRAFÍA

## Bibliografía citada

- 1.An, Y. (2020): 财阀政治下韩国民主转型以来政治困境研究/Investigación sobre el dilema político desde la transición democrática de Corea del Sur bajo el chaebolismo.
- 2.Chu, X. y Li, H. (2003): 信任与家族企业的成长/Confianza y crecimiento de la empresa familiar. Mundo de la gestión.
- 3.Chandler, A. D. (1977): The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Belknap Press.
- 4.Donckels, R. y Frohlich, E. (1991): Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. Family Business Review, 149-160.
- 5.European family business: definition. [https://europeanfamilybusinesses.eu/?page\\_id=854](https://europeanfamilybusinesses.eu/?page_id=854)
- 6.Penrose, E. (1959): Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. Journal of Management Studies,183-191.
7. PWC (2018): Values and purpose create competitive advantage for family business  
<https://www.pwccn.com/en/entrepreneurial-and-private-business/2018-family-business-survey.pdf>
- 8.Gersick K. E., Davis J.A., Mccollom Hampton, M. y lansberg, I. (1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Bosten: Havared University School Press, 143-154.
- 9.Liu, H. (2008): 公司治理、代理问题与东亚家族企业:以韩国财阀为例/Gobierno corporativo, problemas de agencias y empresas familiares de Asia oriental: tomando como ejemplo a los chaebol coreanos.
- 10.Li, G.Y. (1997): 韩国财阀企业制度形成的原因及教训/Las razones y lecciones para la formación del sistema empresarial coreano de chaebol. 现代企业/industria moderna,52-53.
- 11.McDonough, W. J. (2002): Issues in Corporate Governance. Current Issues.

12. Moore, G. (2005): Corporate Character: Modern Virtue Ethics and the Virtuous Corporation, *Business Ethics Quarterly*, 659-685.

13. OECD (2004): OECD Principles of Corporate Governance.

14. O'Sullivan, M. (2000): Corporate Governance and Globalization. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 570, 53-172.

15. Quartz (2014): Samsung's bizarre, byzantine ownership structure in one incredibly convoluted chart.

<https://qz.com/223755/samsungs-bizarre-byzantine-ownership-structure-in-one-incredibly-convoluted-chart/>

16. Vaight, M. (2014): Corporate Culture in Korea: Changing the Chaebol. M&G Markets Team.

17. Wan, J.Y., Su, Q.L. y Ou, X.L. (2003): 国外家族性上市公司控制权增长方式及其风险防范/El modo de crecimiento de los derechos de control de las sociedades cotizadas familiares extranjeras y la prevención de riesgos. *外国经济与管理/Economía y Gestión Extranjera*, 13-17.

18. Zhang, Y. y Chao, L.Q. (1994):《韩国财团比较研究/Estudio comparativo de grupos financieros coreanos》, 北京·东方出版社/Beijing · Editorial Orient, 132-133.

### **Bibliografía leída**

1. Bai, Y.(2020): 三星传奇如何再写续篇？/¿Cómo escribir una secuela de Samsung Legend?. *China Economic Daily* ,012.

2. BBCNEWS (2017): El multimillonario heredero de Samsung Lee Jae-yong es condenado a cinco años de cárcel por corrupción <https://www.bbc.com/mundo/noticias-41047300>

3. Chu, X. (2004): 华人家族企业的界定/Definición de empresa familiar china. *Teoría económica y gestión económica*,49-53.

4. Chu, X.(2002): 家族企业研究: 一个具有现代意义的话题/La investigación de la empresa familiar: un tema de importancia moderna. *Mundo de la gestión*.

- 5.Chandler, A. D. (1990): Response to the Contributors to the Review Colloquium on "Scale and Scope". *Business History Review*,736-758.
- 6.Fang, Y.(2021): 李在镕:从权力中心到锒铛入狱./Lee Jae-yong: Del centro del poder al encarcelamiento. *China news. com* 46-49.
- 7.Chua, J.H., Chrisman, J.J. y Sharma, P. (1999): Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*,19-39.
- 8.Chua, J.H., Chrisman J.J. y Sharma P. (2003): Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family Business Review*,89-107.
- 9.Chua, J.H., Chrisman, J.J. y Sharma, P. (2003): Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*,667-687.
- 10.Chua, J.H., Chrisman, J.J. y Sharma, P. (1997): "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*,1-35.
- 11.Fan, Z. y Wang, T. (2018): 代际传承对家族企业绩效影响研究/Investigación sobre la influencia de la herencia intergeneracional en el desempeño de las empresas familiares. *Revista de la Universidad Hangzhou Dianzi*,14-21.
- 12.Grossman, S. y O'Hart, J.(1988): One-share-one-vote and the Market of Corporate Control. *Journal of Financial Economics*, 203-236.
- 13.Gao, B. (2008): 韩国家族企业集团治理研究/Investigación sobre la gobernanza de los grupos empresariales familiares coreanos. *商业经济/commercial economic*. 2008, 44-45, 64.
- 14.Ge, X. (2016): "韩国家族财阀走向没落？/¿El chaebol familiar surcoreano se encamina hacia el declive?". *中国中小企业 / China Small Medium Enterprises*, 72.
- 15.He, X, Li, X. y Lian, Y. (2011): 家族成员的权力集中度与企业绩效——对家族上市公司的研究/Concentración de poder de los miembros de la familia y desempeño corporativo: un estudio de empresas que cotizan en bolsa. *Revista de Ciencias de la Gestión*,86-96.
- 16.Lim, Y. (2011): Tax avoidance, cost of debt and shareholder activism: Evidence from Korea. *Journal of Banking and Finance*, 456–470.

- 17.Liu, B. (2008). 韩国家族企业治理机制的发展及变革/El desarrollo y la reforma del mecanismo de gobernanza de la empresa familiar coreana. 社会科学家/ SOCIAL SCIENTIST, 60-64.
- 18.Liu, Y. y Zhang, Y. (1997): 韩国财阀体制的功与过/Los méritos y deméritos del sistema chaebol coreano. Foro de economía,23-24.
- 19.Jensen, N. y Meckling, W.(1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 305-360.
- 20.Jin, Y. (2017): 韩国财阀企业功过得失及启示/Los méritos y deméritos de las empresas chaebol coreanas y su esclarecimiento. 上海经济研究 / Shanghai Economic Review,109.
- 21.Jin, H. (1998): 韩国家族资本主义及企业组织/Capitalismo familiar coreano y organización corporativa. 当代韩国/Contemporary Korea,22.
- 22.Jiang, X.(1997): 韩国政府与韩国经济腾飞/El gobierno y la economía de Corea del Sur despegan. 韩国学论文集/Colección de estudios coreanos,44-45.
- 23.Ko, B.K. y Lee, K.A. (1996): Comparative Study on the Various Monolithic Low Noise Amplifier Circuit Topologies for RF and Microwave Applications. IEEE Journal of Solid-State Circuits,1220-1225.
- 24.Kim, J. (2000): Recent Amendments to Korea's Commercial Code and its Effect on International Competition, University of Pennsylvania International Economic Law Journal, 21, 273.
- 25.O'Sullivan, M. (2003): The Political Economy of Comparative Corporate Governance. Review of International Political Economy, 23-72
- 26.Oh, W.Y., Chang, Y.K. y Martynov, A. (2011): The Effect of Ownership Structure on Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from Korea. Journal of Business Ethics, 283-297.
- 27.Xie, L.F. y Zhu, X.M. (2005): 股权结构、控股方式与企业价值——中国民营上市公司的实证分析/Estructura de propiedad, método de tenencia y valor corporativo: un análisis empírico de las empresas privadas chinas que cotizan en bolsa.上海交通大学学报/Revista de la Universidad Jiaotong de Shanghai,1631-1634.

28.Zhang, F.L..(2009): 控股结构与公司价值实证研究/Un estudio empírico sobre la estructura de participación y el valor de la empresa Universidad Southwestern de Finanzas y Economía.