



GRADO en ESTUDIOS  
de **ASIA ORIENTAL**  
USAL

# EL MILAGRO ECONÓMICO DE COREA DEL SUR Y LA CULTURA EMPRESARIAL SURCOREANA

---

¿Qué ha supuesto la relación entre economía y cultura empresarial en Corea del Sur para el desarrollo económico del país?

**Trabajo Fin de Grado**

**Curso 2023-2024**

Irene Elena Sahuquillo

Dirigido por

Prof<sup>ª</sup>. Yukyong Jeong





**Grado: Estudios de Asia Oriental (Mención Coreano)**

**Asignatura: Trabajo de Fin de Grado**

**Apellidos: Elena Sahuquillo**

**Nombre: Irene**

**Declaración personal de no plagio**

- 1. Tengo conocimiento de que plagiar supone usar el trabajo de otro y presentarlo como propio, y de que constituye una infracción de los derechos de propiedad intelectual.**
- 2. Declaro que lo que aquí presento es fruto mi propio trabajo.**
- 3. No he permitido, y no permitiré, que nadie copie mi trabajo con la intención de hacerlo pasar como su propio trabajo.**

*N.B.-- Todos los trabajos entregados a través del campus virtual Studium podrán ser analizados con el sistema antiplagio de la Universidad de Salamanca.*

**Tarea a realizar: Trabajo de Fin de Grado**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS:

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	2
<b>3. DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL</b> .....	3
3.1. PRE-MILAGRO: SITUACIÓN ECONÓMICA TRAS INDEPENDIZARSE DE JAPÓN Y DURANTE LA DIVISIÓN Y GUERRA DE COREA .....	3
3.2. 1960-1962: APARICIÓN DE PARK JEONG-HUI EN LA POLÍTICA .....	6
3.3. RÉGIMEN DE PARK JEONG-HUI, 1963-1979 .....	8
3.3.1. Década de los 60 .....	8
3.3.2. Década de los 70 .....	10
3.4. SITUACIÓN TRAS LA MUERTE DE PARK JEONG-HUI Y DURANTE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA .....	14
3.5. “IMF CRISIS”: CRISIS FINANCIERA ASIÁTICA EN COREA DEL SUR, DESDE SUS RAÍCES EN 1993 HASTA LA CAÍDA EN 1997 .....	16
3.6. LA ECONOMÍA DE COREA DEL SUR EN EL SIGLO XXI .....	20
<b>4. PERCEPCIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS Y LOS <i>CHAEBOL</i> EN COREA DEL SUR HOY EN DÍA: BASADO EN UNA ENCUESTA SOBRE LA VISIÓN ACTUAL DE LOS COREANOS</b> .....	22
4.1. OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA .....	22
4.2. CONTENIDOS DE LA ENCUESTA .....	23
4.3. RESUMEN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	24
4.3.1. Información básica de los encuestados .....	24
4.3.2. Resultados y análisis de la encuesta .....	25
<b>5. COMPARACIÓN CON EL MODELO EMPRESARIAL EN JAPÓN</b> .....	32
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	34
<b>ANEXO</b> .....	36
ANEXO A. FIGURAS .....	36
ANEXO B. ENCUESTA DE ELABORACIÓN PROPIA, ESPECIFICACIONES, VERSIÓN EN COREANO Y SU TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL .....	38
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	42

## 1. INTRODUCCIÓN

Las grandes empresas coreanas, como Samsung o Hyundai, son conocidas internacionalmente y el origen de muchas de ellas se encuentra en los años 60. Pero como se puede comprobar por su continuo éxito, su importancia e influencia en la República de Corea sigue a pie de pista. Hoy en día, la mayoría de los estudiantes coreanos creen que necesitan ser contratados por un conglomerado de empresas para poder tener éxito y estabilidad (Koh, 2023). Esto provoca un ambiente competitivo cargado de estrés por formar parte de esos pocos que lo consiguen. Además, condiciona la universidad a la que quieren acceder porque estas grandes empresas reclutan casi exclusivamente a aquellos que estudiaron en una universidad del top 3, llamado popularmente SKY<sup>1</sup>.

La República de Corea<sup>2</sup> es actualmente la 4ª potencia asiática y la 12ª en el marco mundial, con un crecimiento del PIB<sup>3</sup> del 2,6% estimado en 2022 según los datos del *World Economic Outlook, July 2023* (Fondo Monetario Internacional, 2023). Se encuentra delante de España que está en 14º lugar, igualando el PIB per cápita español en 2010 y superando a nuestro país por primera vez en 2011 (Groningen Growth and Development Centre, 2020).

Este trabajo investiga cómo la cultura empresarial propia de Corea del Sur ha influido en logro de los niveles de crecimiento económico actuales. Esta cultura está formada por una estructura empresarial única favorecida por su entorno social, la concentración del poder e influencia de las grandes empresas, la interrelación entre los lazos familiares y los negocios, y una sociedad altamente competitiva dominada por las empresas. Para ello, primero se realiza un recorrido histórico por el popularmente conocido como “milagro económico”. Después, se realiza una encuesta entre la generalidad de la población coreana para examinar sus percepciones sobre el mundo empresarial en la sociedad coreana moderna. Por último, se incluye una breve comparación con el sistema empresarial en Japón, para caracterizar en el contexto asiático la peculiaridad de los negocios en Corea del Sur.

Se conoce como “milagro económico” al desarrollo de la economía de Corea del Sur desde mediados del siglo XX, a raíz de las palabras del primer ministro Jang por el Año Nuevo en 1961. El periódico Kyeonghyang dejó constancia de esto, el 1 de enero de 1961 en un artículo, junto a la foto de Jang, donde prometiendo mejoras económicas se menciona el milagro del Río

---

<sup>1</sup> Acrónimo de los nombres de estas: Seoul National University, Korea University y Yonsei University.

<sup>2</sup> Referida como Corea del Sur de ahora en adelante.

<sup>3</sup> Producto Interior Bruto.

Han<sup>4</sup>, el río más famoso de Corea de Sur. Se usa esta expresión al comparar los esfuerzos coreanos con el desarrollo económico alemán que ya desde los años 50 había sido considerado “milagro” por los expertos británicos (De León, 2017). Se utiliza esta expresión alegórica para transmitir la magnitud y rapidez del crecimiento económico, con especial hincapié en la etapa del régimen de Park Jeong-hui entre 1960 y 1979, durante el cual los conglomerados tuvieron un rol principal por sus lazos con el gobierno. Esto queda expuesto en expresiones satíricas como “República de Samsung”, aludiendo a la magnitud del poder de esta empresa sobre el país<sup>5</sup>.

En cuanto al *status quaestionis*, hay una amplia red de artículos y revisiones bibliográficas describiendo el proceso sufrido en la economía coreana, analizando las políticas económicas implantadas y proponiendo la hipótesis de tomarlo como modelo para otros países. Por ello, resulta de interés abrir líneas de investigación sobre la relación entre cultura y economía en Corea del Sur. Este trabajo se basa en la teoría de que ambos ámbitos, que afectan directamente a la sociedad, tienen una relación entre ellos necesaria en Corea del Sur para el éxito económico desde los años 60 hasta la actualidad.

## 2. METODOLOGÍA

El desarrollo de este trabajo comienza con un análisis histórico realizado a partir de la lectura y análisis de distintas fuentes. Como fuentes primarias se ha hecho uso de los libros *Modern Korean Economy 1948-2008* de Park Yongjin (2018) y *Reforming Korea's Industrial Conglomerates* de Edward M. Graham (2003). Así como monografías y artículos especializados, por ejemplo, *Economic Planning in Korea* de Charles Jr. Wolf (1962), entre otros. Por otro lado, también se ha hecho uso de webgrafía y bases de datos, como los datos de la Organization for Economic Cooperation and Development con el *Korea Economic Snapshot* (2022) y *OECD Economic Outlook* (2024).

La información plasmada en este trabajo es la considerada relevante para la resolución de la pregunta planteada sobre la conexión entre la economía y la cultura de la empresa en Corea del Sur, añadiendo como aportación propia las deducciones y conclusiones necesarias para la investigación.

---

<sup>4</sup> “한강변의 기적” hangangbyeonui gijeok (véase Anexo A, Figura 1).

<sup>5</sup> Reflejado en la tira cómica del periódico Joongboo (véase Anexo A, Figura 2).

En cuanto a lo que se referirá como cultura empresarial, engloba y analiza las características de las grandes empresas coreanas dentro de las cuales se mencionará distintivamente los *chaebol*<sup>6</sup>. Se aclara previamente que no todas las grandes empresas tienen las peculiaridades de los *chaebol*, aunque estos sí comparten rasgos generales con las grandes empresas. Algunos rasgos generales que se tienen en cuenta son la propiedad familiar, el poder en la política, la jerarquización interna, la imagen que dan de Corea del Sur, la actitud de los trabajadores, entre otros.

Para una visión más actual y original en este trabajo se ha realizado una encuesta a coreanos de diferentes rangos de edad sobre la imagen que perciben de las grandes empresas y de los *chaebol*. Igual que en el párrafo anterior, se distinguió también en la investigación uno y otro término. Con estos resultados, se analizará si los coreanos piensan en general de manera positiva o negativa acerca de las grandes empresas y sus contribuciones al país, así como su percepción sobre trabajar en esta tipología de empresas.

Todas las transcripciones del idioma coreano al alfabeto latino se han realizado utilizando el Sistema de Romanización Revisado que sigue el estándar de la República de Corea, y cuya publicación fue en el año 2000 por el Ministerio de Cultura y Turismo de Corea. Para la conversión a dicho sistema se ha utilizado la web Korean Romanization Converter, desarrollada por AI LAB en la Universidad Nacional de Busan y NARA INFO TECH Co., Ltd, incluyendo consultas al Prof. Lee Sang-Oak de la Universidad Nacional de Seúl.

### **3. DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL**

#### **3.1. PRE-MILAGRO: SITUACIÓN ECONÓMICA TRAS INDEPENDIZARSE DE JAPÓN Y DURANTE LA DIVISIÓN Y GUERRA DE COREA**

La península<sup>7</sup> de Corea estuvo bajo dominio japonés desde que fue anexionada en 1910 hasta la derrota de Japón en la Segunda Guerra Mundial en 1945. Para algunos el paso de los japoneses fue necesario para asentar unos cimientos de industrialización, pero también muchos

---

<sup>6</sup> *Chaebol* es definido como los grandes conglomerados de propiedad familiar de Corea del Sur, por el Dictionary of Finance and Banking.: Oxford University Press (2008).

<sup>7</sup> Entendida como el territorio conjunto de lo que ahora se conoce como dos países, Corea del Norte y Corea del Sur.

coreanos sufrieron las malas condiciones sociales que hubo durante este periodo de colonización (Graham, 2003).

Según Mainard (2018), todos los procesos de industrialización del este de Asia se dieron gracias a Japón. Argumenta dicho juicio en la teoría de los “gansos voladores”<sup>8</sup> de Kaname Akamatsu. Este plantea la distribución de la producción mediante la expansión de las empresas a otros países menos desarrollados, partiendo de Japón en escala descendente según el grado de industrialización.

Algunas de las instalaciones industriales que dejaron los japoneses fueron plantas eléctricas en el norte de la península, y en el sur, fábricas relacionadas con la producción alimenticia y textil. Sin embargo, como el territorio coreano resultaba para Japón más un punto estratégico de acceso al continente chino que una potencia comercial, la prioridad de los japoneses no fue desarrollar la industria de la región como en otras de sus colonias. Japón hizo uso de la oportunidad de mano de obra barata que presentaban los coreanos, pero estos no recibieron formación profesional ni técnica. Así que, una vez liberada la península coreana, la situación de inestabilidad no fue solo política, sino también económica porque no contaban con la educación suficiente para mantener el funcionamiento eficiente de las fábricas.

También fue clave en este momento la distribución de las propiedades conferidas mediante un acuerdo bilateral con Japón y el Acto de Gestión de Propiedades Conferidas, por el cual las empresas más grandes fueron nacionalizadas y el resto de los activos vendidos de forma privada. Este proceso, aunque fue interrumpido por la guerra de Corea, concluyó con ocho de los conglomerados más importantes habiendo adquirido bienes desamortizados en 1961. Esto destaca el poder en calidad de propiedades que poseían estos conglomerados ya en los primeros años de su crecimiento (Park, 2018).

Por otro lado, en el sector agrario había aumentado el número de propietarios que arrendaban sus terrenos productivos a otros campesinos. El sistema arrendatario fue aprovechado por los japoneses para explotar la producción agrícola y exportar los alimentos a Japón para sustentar el desarrollo de su patria con productos más baratos coreanos (Shin, 1976).

Como mostró el Washington Post (Hee Lee, 2023), en estos últimos años ha habido protestas por parte de los coreanos forzados a trabajar durante la colonización japonesa. Estos

---

<sup>8</sup> Conocida internacionalmente por su denominación en inglés como la teoría “flying geese”.

piden que les indemnicen, y en 2018 el Tribunal Supremo de Corea del Sur decidió que Mitsubishi y Nippon Steel debían pagar compensaciones. En cambio, el gobierno de Japón consideró que el tema había quedado cerrado en 1965 con los 500 millones de dólares que pagaron una vez retomadas las relaciones diplomáticas. Al ser este un asunto controvertido y por la actualidad de la noticia, se muestra que es un tema que sigue vigente y aún afecta a las relaciones comerciales y diplomáticas entre ambos países.

Después de la liberación de Corea, la Unión Soviética y Estados Unidos se apresuraron en formar dos regímenes opuestos en el norte y en el sur de la península respectivamente. Con ello su objetivo era extrapolar la influencia de sus ideologías al marco asiático. Esto acentuó aún más la diferencia entre el norte, que estaba algo más industrializado y contaba con energía eléctrica, mientras que el sur era en general agrícola. Cuando en 1948 el norte dejó de pasar energía al sur, la economía surcoreana retrocedió a los niveles de los años 30 (Park, 2018).

La Guerra de Corea 1950-1953 solo empeoró las condiciones de vida y empobreció aún más al país. El presidente Lee Seungman se mantuvo en el poder desde 1948 y fue reelegido en 1956. Sus lazos directos con Estados Unidos facilitaron la prestación de capital americano para reconstruir el país tras la guerra y revitalizar la economía. Sin embargo, debido a la corrupción, muchas de estas ayudas económicas se destinaban a uso privado, prolongando el de subdesarrollo durante los diez años siguientes al fin de la guerra. Esta situación también forjó una nueva clase adinerada e inició la brecha económica entre las clases altas y bajas. Algunas de estas familias adineradas serán las que formarán algunos de los primeros conglomerados que reactivarán la economía, aunque para algunos coreanos el mérito de estos está manchado por sus inicios corruptos (Graham, 2003).

Entre las empresas nacidas en esta época pre-dictatorial está el caso de Samsung, que es un *chaebol* fundado por Lee Byeong-cheol inicialmente como una empresa de alimentos en 1938 (Zhou, 2020). Según Wan (2023), la administración japonesa facilitó el proceso de creación de empresas proporcionando soporte legal y regulando los derechos de propiedad de las empresas. También beneficiaba la inversión de capital extranjero al incorporarse el Código Comercial de Japón.

Además, se introdujo el modelo llamado Industrialización por Sustitución de Importaciones en el que se centraron la mayoría de las empresas emergentes de la época. Este sistema consiste en fabricar principalmente productos de consumo para su exportación y la

imposición de medidas por parte del gobierno para favorecer estos productos. Esto se hacía a través de subvenciones, impuestos aduaneros y volviendo a invertir los beneficios en las mismas empresas que los proporcionaban, con el objetivo de volver los productos coreanos más competitivos (Martín, 2023).

### 3.2. 1960-1962: APARICIÓN DE PARK JEONG-HUI EN LA POLÍTICA

La corrupción, la coartación de libertades y el empobrecimiento latentes a finales del segundo mandato de Lee Seungman, ocasionaron protestas estudiantiles que presionaron la dimisión del presidente en 1960. Así fue el inicio de la 2ª República de Corea cargado de inestabilidad y escasas soluciones para la situación que enfrentaba el país, lo que fomentó el aumento de influencia de los militares en la política.

En este contexto, el dirigente Park Jeong-hui, que había trabajado anteriormente como colaborador de los japoneses en la gestión de asentamientos en Manchuria y tenía experiencia en liderazgo, vio la oportunidad de tomar el poder durante el golpe de estado en 1961 organizado por el militar Kim Jong-pil. Este será el principio del régimen de carácter autoritario y nacionalista que permanecerá en el gobierno de Corea del Sur durante los siguientes dieciocho años. Durante los cuales, debido a la planificación económica, al compromiso y al esfuerzo de los trabajadores coreanos, el país consigue remontar con creces el empobrecimiento dejado por la guerra (Kim et al., 2018).

Este momento es denominado comúnmente como inicio del ya mencionado “milagro del río Han”. Según Graham (2003), una de las peculiaridades de la doctrina de Park fue que, a pesar de creer en un sistema económico controlado por el gobierno, previó el beneficio del crecimiento de los conglomerados. Además, a pesar de que con este régimen todos los órganos de gobierno estaban esencialmente controlados por mandos militares, Park era consciente de que, si quería medidas eficientes para subsanar el problema económico, necesitaba contar con expertos formados en el área. Por esto, aun siendo civiles, los economistas tomaron un rol privilegiado mediante la Junta de Planificación Económica, cuyo directivo ostentaba también el cargo de primer ministro.

Antes de poner el foco de atención en la producción y el comercio, era necesario garantizar que se contaba con los medios técnicos para hacerlos efectivos. Con ello, el sector

de la construcción, aparte de destacar en la reconstrucción de instalaciones destruidas por la guerra, creó una red de carreteras y autopistas que agilizaran la comunicación entre las ciudades más industrializadas. Dentro de las infraestructuras también eran necesarias centrales eléctricas como motores de la producción, supliendo la carencia de estas instalaciones tras la división de la península (Barón, 2014).

En cuanto a los líderes de los conglomerados, algunos asentados ya como *chaebol*, el cambio de poder no les impidió mantener la relación tan estrecha que tenían con el gobierno. Tan solo cinco meses después del golpe de estado militar, antes de institucionalizarse el gobierno de Park, se reunieron con el líder militar para exponer sus demandas. Entre ellas pidieron la concesión de préstamos nacionales para aquellas empresas que atraían inversión extranjera, lo que resultó en la ley de Garantías de Pago de Préstamos de 1962 que regulaba esta materia (Park, 2018).

El país seguía bajo influencia de Estados Unidos, aunque al principio los americanos no reconocieron el régimen de Park Jeong-hui. Así que se aprovechó la presencia americana en el continente asiático para hacer contratos de sustento a las milicias estadounidenses que luchaban en la Guerra de Vietnam 1955-1975. Pero no será hasta la segunda mitad de los años 60 que la negociación de estos contratos de exclusividad se hará efectiva, y el desarrollo de estas relaciones comerciales disparará los beneficios de *chaebol* como Hyundai (Glassman & Choi, 2014).

Según lo que dice Wolf (1962) sobre la planificación económica en Corea del Sur, ésta ya había sido planteada anteriormente con un plan quinquenal de reconstrucción tras la guerra publicado en 1954 por Robert Nathan Associates, y fue rechazado por el gobierno coreano. En los siguientes años el gobierno de Corea del Sur fue tomando más control sobre las decisiones que se planteaban en el ámbito económico. Al poco de aprobar el proyecto de desarrollo el gobierno de Lee Seungman se retiró del poder; el primer ministro Jang Myeon adaptó el plan del gobierno de Lee enfocándolo a la inversión de capital en las industrias pesadas y la agricultura, contrastando con el anterior centrado en la creación de empleo. Todos estos borradores previos serán el fundamento para la estrategia adoptada por la Junta de Planificación económica de Park.

El primer plan de desarrollo económico del nuevo régimen fue publicado en 1962. Su principal objetivo era aumentar en un 7,2% la tasa de crecimiento económico en los siguientes

años hasta 1966. Al basar los objetivos en la producción y exportación planteaba un proceso de industrialización similar al llevado a cabo en Japón (Park, 2018).

La línea de pensamiento en la que se basó el plan es una forma de “capitalismo guiado”. Esto quiere decir que no se limita la creación de empresas privadas, sino que el gobierno toma parte de forma directa o indirecta de las decisiones de las principales industrias. Además, las tres estrategias primordiales del plan eran: el incremento de industrias energéticas <sup>9</sup>, lograr autosuficiencia en el sector agroalimentario y ampliar la red de infraestructuras. Esto último se hacía con el Servicio Nacional de Construcción que contrataba a los desempleados y a la mano de obra rural para aumentar el volumen de trabajadores en obras públicas (Wolf, 1962). Este primer plan económico quería solucionar todos los problemas estructurales que hacían que al producto coreano le fuera difícil competir en el mercado internacional.

Por otro lado, el carácter nacionalista no es algo exclusivo del régimen de Park, sino que es más bien un factor intrínseco a la sociedad del país que surge a raíz de la creación de la identidad coreana en contraposición a Japón durante los movimientos de independencia. Estos antecedentes ligaron el sentimiento nacionalista coreano al cambio en pos del beneficio del país. Y más allá de marcar el régimen y las decisiones políticas de los siguientes años, es una ideología muy bien reflejada en los *chaebol*, ya que estos se han contrapuesto en varias ocasiones a la apertura del mercado coreano a multinacionales de origen extranjero (Calva, 2007).

### 3.3. RÉGIMEN DE PARK JEONG-HUI, 1963-1979

#### 3.3.1. Década de los 60

El primer plan de desarrollo proponía conseguir alrededor del 70% de capital extranjero para financiar el crecimiento económico. A Estados Unidos estos objetivos le parecían demasiado ambiciosos, y planteaban si no sería más efectivo focalizar la estrategia en unas pocas industrias en lugar de en el crecimiento global del país. Sin embargo, el plan inicial de Corea del Sur siguió adelante, aunque no del todo como lo esperaban.

---

<sup>9</sup> Como también menciona Barón (2014) la producción energética era necesaria para sustentar a las industrias pesadas. Según Wolf (1962), principalmente crearon centrales hidráulicas y termales, así como la exportación de carbón para energías combustibles. Y añade que son la base del desarrollo del sector privado en industrias como la metalurgia, el cemento y los fertilizantes.

Dado que la inversión de activos no era la esperada recurrieron a préstamos internacionales. A causa de las altas tasas de interés, a finales de 1962 perdieron más de cien millones de euros de las reservas de capital extranjero, auspiciando el inicio de una crisis a comienzos del año siguiente. La solución fue añadir un anexo al primer plan de desarrollo en enero de 1963 en el cual se establecía un sistema por el que todas aquellas entidades dedicadas a la exportación podían usar sus recursos para la importación. Esto resolvió temporalmente la inflación del momento permitiendo fabricar productos con material más barato extranjero para venderlos a escala nacional (Park, 2018).

Una de las industrias que más beneficio consiguió gracias a esta medida imprevista fue el sector textil que contaba con una larga trayectoria en Corea del Sur. Se considera una de las primeras empresas exitosas a Gyeongseong Spinning & Weaving fundada en 1919 y una de las pocas que había resistido a todos los cambios sufridos en la economía y política coreana. Pero otras tantas empresas de más reciente creación también se vieron favorecidas por la entrada de materia prima importada. Entre ellas la que obtuvo más rendimiento durante los años 60 fue Cheil Wool Textile Company fundada en 1954 por Lee Byeong-cheol <sup>10</sup>. Otro de los *chaebol* que se alzó en esta industria fue Daewoo, fundada en 1967 por Kim U-jung. Gracias a conseguir permisos de exportación a Estados Unidos por la conexión personal de su padre con Park Jeong-hui, Daewoo tuvo un crecimiento del 122% que le permitió extenderse en 1968 a otros sectores de producción.

El sector textil no se acercaba a la idea de hacer crecer la industria pesada que tenía Park, pero siguiendo el objetivo de aumentar las exportaciones entregó ayudas en todo este sector para incitar la salida de productos coreanos al mercado internacional. Como consecuencia de ello el 41% de las ganancias por exportaciones llegaron del sector textil (Graham, 2003).

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la investigación de Glassman & Choi (2014) argumenta que la relación comercial con el ejército estadounidense en el contexto de la Guerra Fría <sup>11</sup> es un punto más a tener en cuenta en el desarrollo de Corea del Sur. Estados Unidos había solicitado el envío de tropas que les apoyaran en el conflicto vietnamita, pero Park negoció la asistencia de sus hombres hasta 1966. Esto fue una decisión estratégica por su

---

<sup>10</sup> Lee Byeong-cheol es también el fundador de Samsung, cuya fortuna fue considerada de obtención corrupta en los juicios de Park Jeong-hui de 1963.

<sup>11</sup> La Guerra Fría es el periodo de tensiones entre las dos potencias mundiales del momento, EE. UU. Y la URSS, y la competición por las influencias que ejercían en el resto de los países. En nuestro contexto son las tensiones entre las alianzas con las regiones de sudeste asiático.

parte, como competían internamente con Japón por el favor comercial de EE. UU., quería que, si mandaba a los militares coreanos a la guerra, no fuera su competidor el beneficiado de la parte comercial de la situación. Finalmente, se lograron acordar contratos de exclusividad para que fueran los productos coreanos los que sustentaran esta guerra.

Hyundai fue el *chaebol* más beneficiado por estas relaciones comerciales, no sólo ganando contratos para la guerra de Vietnam sino también le permitió expandirse a otras campañas de las milicias americanas en Tailandia y Guam. Hyundai es una empresa fundada en 1946 por Jeong Ju-yeong. Tuvo especial relevancia en la construcción de infraestructuras de uso militar. Gracias a estas relaciones, son los propios ingenieros militares estadounidenses los que formaron a los ingenieros de Hyundai. Esto dará ventaja al crecimiento de este *chaebol* en la industria pesada, aunque no todos sus proyectos con la armada americana fueron exitosos.

El caso de la construcción de la autopista Pattani–Narathiwat<sup>12</sup>, que abarcó de 1965 a 1968, fue objetivamente uno de sus mayores fracasos con la pérdida estimada de 3 millones de dólares. Curiosamente Hyundai lo considera un éxito a nivel de aprendizaje y de poner a prueba sus límites. Creen que, gracias a saber cómo no volver a cometer los mismos errores, pudieron construir posteriormente con éxito la autopista que conectaba Seúl y Busan en 1970. Además, muchos de los participantes en el proyecto fallido serán considerados en alta estima por la empresa, y serán los que luego dirigirán las sucursales del *chaebol* en el extranjero (Glassman & Choi, 2014).

### 3.3.2. Década de los 70

Al empezar la década de los 70, el gobierno militar ya había nacionalizado los bancos comerciales, y ejercía parte de su control de la economía a través de la regulación de las tasas de interés de los préstamos. En 1965 se habían bajado los porcentajes de comisión que obtenían los bancos, para facilitar a las empresas el acceso a ellos. Sin embargo, esto resultó una pérdida constante de flujo económico para los bancos, mientras el desarrollo industrial se disparaba.

---

<sup>12</sup> El proyecto de la autopista Pattani-Narathiwat formaba parte de los planes de la presencia militar de EE. UU. en Tailandia, fue obtenido por Hyundai en 1965 y estaba financiado por el Banco Mundial. La autopista tenía 98km de longitud y necesitaba de un total de casi 40 puentes. Su construcción enfrentó muchos problemas tanto de medios, climatológicos y culturales.

Así, el sector financiero de Corea del Sur tenía muchas carencias y la economía dependía prácticamente de los *chaebol*.

En 1972 el gobierno de Park volvió a intervenir, esta vez para regular los préstamos privados. Introdujeron una prórroga de tres años para la devolución de los préstamos y la posibilidad de solicitar en el cuarto año una bajada de los intereses. Gracias a los registros hechos para implementar esta medida, se descubrió que muchas de las entidades privadas que estaban concediendo préstamos se los daban a sus propias subsidiarias. Estas empresas que malversaban fondos son desmanteladas al año siguiente y se publica la ley de Inducción de Empresas Públicas para fomentar la transparencia (Park, 2018). No obstante, las medidas de 1972 empobrecieron a muchos ciudadanos que habían depositado sus ahorros en empresas prestamistas, originando que el general Park empezará a ser menos popular en la opinión pública (Graham, 2003).

Por otra parte, en este periodo el régimen de Park Jeong-hui también trató de llevar a cabo políticas de carácter social, después de las protestas tras ganar las elecciones de 1971, para la mejora de la educación, la igualdad de género y la urbanización de las áreas rurales. Con objetivo de esto último, en 1971 se promulgó el Movimiento de los Nuevos Pueblos<sup>13</sup> para que fueran los propios habitantes del medio rural los que gestionaran el desarrollo de sus propias infraestructuras (Chica-Morales & Doménech, 2023). En el campo educativo, se ampliaron las plazas para realizar estudios superiores relacionados con la ingeniería o las ciencias, y se fomentó la creación de institutos de investigación. El motivo era que cuanto más población estuviera altamente cualificada, más fácil era desarrollar técnicas avanzadas (Park, 2018).

En los años 70, el top 3 de los *chaebol* estaba conformado por Lucky<sup>14</sup>, Samsung y Hyundai (Park, 2018). Los éxitos conseguidos por Hyundai durante los años 60 sentaron precedente para el crecimiento a nivel internacional de este *chaebol* durante los 70. De esta manera, cuantos más contratos obtenían, más oportunidades tenían sus trabajadores de formarse en técnicas de construcción extranjeras. Esto les permitirá en esta nueva etapa expandirse a nuevos sectores de la industria pesada como la construcción de barcos. El departamento naval de Hyundai, además de por los contratos y capital extranjero, fue muy apoyado por Park Jeong-hui que, desde el inicio de la planificación económica, había demostrado predilección por el

---

<sup>13</sup> Conocido también como “Saemaoul undong”, según el nombre en coreano.

<sup>14</sup> Lucky es el *chaebol* ahora conocido como LG, abreviatura de Lucky Goldstar.

desarrollo de este tipo de sectores. También desencadenará muchos contratos muy prósperos con Arabia Saudí (Glassman & Choi, 2014).

Según Graham (2003), los descontentos con el régimen de Park crecieron a pesar de que había salido electo, sobre todo tras el incidente del secuestro del líder de su oposición, Kim Dae-jung, en 1973. Lo ocurrido fue que durante un viaje a Japón Kim Dae-jung fue arrestado por miembros del cuerpo de inteligencia coreano con intención de acabar con su vida. En este momento, Estados Unidos tuvo que intervenir amenazando con cortar los lazos comerciales si el incidente escalaba a asesinato. Japón también se vio muy contrariado por el hecho de que todo transcurriera en su país. Por todo este aumento de tensiones dentro del territorio coreano Park impuso la ley marcial, la cual usará para intervenir los planes de su propia Junta de Planificación Económica. La junta publicó un segundo plan de desarrollo para el periodo de 1971 a 1976 que instaba a que las pequeñas industrias comenzaran a transformarse en industrias pesadas. Sin embargo, en 1972 es relegado por un tercer plan que añadía el desarrollo de la agricultura y acuicultura. Es en esta coyuntura en la que Park interviene promulgando en 1973 el Impulso de la Industria Pesada y Química, iniciando el declive del poder de la Junta de Planificación Económica y volviendo su régimen cada vez más autoritario.

La medida del IIPQ<sup>15</sup> favoreció aún más la concentración del poder económico en las empresas más grandes, ya que se basaba en incentivos que se daban a aquellas compañías privadas que cumplían con los objetivos, lo que se extendió a un más fácil desarrollo de los *chaebol*. Además, Park demostraba su poder mediante estos incentivos porque eran dados a aquellas empresas que tenían algún tipo de relación personal con él, más que por el mero hecho de realizar logros. El único caso de empresa pública durante el Impulso de la Industria Pesada y Química fue POSCO<sup>16</sup> fundada en 1968 por Park Tae-jun, un exmilitar que había estudiado en Japón. Fueron sus productos los que daban el material para que otras empresas coreanas pudieran entrar en la industria naval, intentando mediante esta empresa bajar el coste que suponía importar estos materiales (Graham, 2003). Al igual que Hyundai, POSCO también se comprometió con la formación de sus empleados tanto en Corea del Sur, como enviándolos a Australia y Japón. Este último país, tuvo un importante papel para la construcción de las instalaciones de POSCO, porque en el acuerdo de las compensaciones por haber colonizado la

---

<sup>15</sup> Impulso de la Industria Pesada y Química.

<sup>16</sup> Pohang Iron and Steel Company.

península de Corea se acordó que destinarían fondos para la construcción de una planta siderúrgica.

El nuevo enfoque económico presentado en 1973 también contaba con planes para la producción automovilística, el objetivo era que antes de 1980 se alcanzara la ratio de producción de 500 mil vehículos. Para ello, Kia produjo el modelo Brisa con motor procedente de la compañía japonesa actualmente conocida como Mazda. No obstante, destacó la decisión arriesgada de Hyundai de sacar al mercado el primer coche considerado propiamente coreano, el Pony. Esto ocurrió de nuevo gracias a los acuerdos con la empresa japonesa Mitsubishi que participó en la construcción de la fábrica de Hyundai en Ulsan. El Pony tendrá un éxito considerable, llegando a ser exportado en 1976 a América Latina y Oriente Medio (Park, 2018).

Los ingresos por las exportaciones aumentaron progresivamente, pero una cantidad considerable del dinero que entraba a Corea del Sur también provino de la exportación de capital humano. Un contrato con Alemania acordaba el envío de enfermeras y mineros coreanos a este país europeo. El dinero que estos enviaron a sus familias entre 1965 y 1975 alcanzó los 100 millones de dólares y suponía más del 1,6% del capital obtenido mediante exportaciones (Park, 2018).

Con la presentación de un nuevo Plan de Desarrollo en 1976 se centraron los subsidios del gobierno exclusivamente en los sectores que consideraban primordiales, como la siderurgia, ingeniería naval y de máquinas pesadas. Sin embargo, el descontento popular seguía en aumento desde el controversial secuestro años antes del líder de la oposición y la percepción de que el Impulso de la Industria Pesada y Química solo monopolizaba el poder económico en un pequeño sector de la población. Y, a pesar de que Park intentó controlar la situación subiendo los sueldos, la insatisfacción continuaba. Esto afectaba directamente al rendimiento de los trabajadores, perjudicando a la economía en general del país. La media del PIB bajó más de un punto, de un 8,7% a 7,3% entre 1972 y 1976 (Graham, 2003). Además, aunque Park Jeong-hui había ilegalizado las protestas de los trabajadores en 1971 mediante la Constitución Yushin<sup>17</sup>, se registraron casi el doble de ellas tras su prohibición. El 1979 fue el año en que las tensiones llegaron a su culmen. En abril de 1979 se intentó contrarrestar las protestas iniciando un proceso de leve liberación de la economía, aunque fue entorpecido por algunos sectores de la

---

<sup>17</sup> La Constitución Yushin fue implementada por el gobierno de Park Jeong-hui en octubre de 1972, se caracteriza porque posicionaba al líder del régimen por encima de cualquier otra administración legislativa y le daba derecho a ser presidente vitalicio de Corea del Sur.

administración que se oponían al cambio. El gobierno militar tocó fondo, cuando en octubre de ese mismo año Park Jeong-hui fue asesinado por un miembro de su propio gobierno que temía haber perdido el favor de Park. A pesar de que este mandato acabó abruptamente, el inicio de liberalización sentó precedente para las decisiones sobre la economía de la administración sucesora de Jeon Du-hwan (Park, 2018).

#### 3.4. SITUACIÓN TRAS LA MUERTE DE PARK JEONG-HUI Y DURANTE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA

Al encontrarse la política de Corea del Sur en una tesitura tan repentina, no tenían medidas previstas ante un cambio de legislatura. Estados Unidos estaba preocupado porque Corea del Norte aprovechara esta oportunidad para intentar hacerse con el poder en el sur, así que decidieron tomar precauciones defensivas hasta que se estabilizara el gobierno. El general Jeong Seung-hwa tenía mucha influencia sobre el ejército lo que podía suponer su ascenso al poder, pero en la insurrección del 12/12 organizada por No Tae-u se le destituyó como dirigente del ejército poniendo en su lugar a Jeon Du-hwan<sup>18</sup>. Entre esta inestabilidad, el presidente Choi, que hasta entonces había tenido un papel secundario en el régimen de Park, nombró a Jeon sucesor del régimen. Este continuará el gobierno militar a partir de 1980. Durante toda la primavera de ese año hubo protestas exigiendo que se pusiera fin a la ley marcial. Kim Dae-jung fue detenido e incluso sentenciado a muerte por incitar revueltas, pero como pasó cuando fue secuestrado, la intervención de Estados Unidos le hizo conservar la vida y estuvo los siguientes años en el exilio (Graham, 2003).

Tras las dos crisis del petróleo que acababa de sufrir el país, al contrario que Park, Jeon decidió que lo mejor era tratar de estabilizar la economía. También intentó continuar con el inicio de la liberalización de la economía que se había planteado antes del asesinato del anterior dirigente. Se privatizaron algunos bancos y se trató de que el control de la economía pasara a manos de las empresas privadas. Aunque había aún muchos cambios que implementar, la economía coreana había vuelto a remontar su rendimiento. Esto fue gracias a un incremento de

---

<sup>18</sup> Jeong Seung-hwa, No Tae-u y Jeon Du-hwan fueron tres generales militares de importancia tras la muerte de Park Jeong-hui. Jeong Seung-hwa parecía que iba a hacerse con el poder del régimen, pero fue destituido alegando que había participado en el asesinato de Park. No Tae-u dio la orden del alzamiento del 12/12 en el que puso al mando a Jeon Du-hwan, y en 1987 fue elegido presidente. Jeon Du-hwan había estado a cargo de la investigación del asesinato de Park, y tomó las riendas del régimen militar en 1980.

inversión en producción, recursos humanos e I+D<sup>19</sup>. Además, el producto coreano se benefició internacionalmente de una subida del valor de la moneda de Japón, Alemania, Francia y Reino Unido. Esto se conoció como “las tres bajadas”, ya que bajaron tanto los intereses como el precio del petróleo y el valor del won <sup>20</sup>(Park, 2018).

Aunque los escritos de Kim Dae-jung (1996) contienen una opinión sesgada, por su evidente oposición a los regímenes militares, considera que, a pesar de los repuntes de la economía percibidos durante la legislatura de Jeon, algunas decisiones solo servían como soluciones a corto plazo. Por ejemplo, los subsidios del Banco de Corea a las empresas en bancarrota causaban fluctuaciones de la inflación, y hacían que los dueños de las empresas que quebraban siguieran enriqueciéndose de las ayudas. También destaca que había un problema de vivienda y especulación en el país que Jeon intentó controlar nacionalizando el sector inmobiliario. Kim (1996) critica que, mientras la población crecía rápidamente, la oferta de viviendas no lo hacía, resultando en subidas de precios de hasta el 500% en 1986.

Es cierto que, a pesar del repunte, en 1988 volvió la inflación, y con ello al volver a subir el valor del won, disminuyó la cantidad de exportaciones. Lo que demuestra que la gestión económica de Jeon Du-hwan solo dio soluciones temporales (Park, 2018). En 1987, aunque ya había nombrado su sucesor a No Tae-u, Jeon convocó elecciones con el fin de contentar a las masas que pedían democracia. Ante la división de la oposición, fueron ganadas por No Tae-u con el Partido de la Justicia Democrática. Sin embargo, uno de los efectos de la democratización fue que los sindicatos de trabajadores aumentaron su número de afiliados y las protestas para la subida de sueldos. Esto se debe a que creían que cuanto más democrático fuera el gobierno, más posibilidades tenían de que sus demandas fueran escuchadas. Ese mismo año se alcanzaron las 3.700 disputas laborales, aunque al año siguiente bajaron a alrededor de las 2 mil. Pero aun siendo menos en cantidad, su mayoría fueron huelgas con acciones violentas, que mostraban que el movimiento obrero en Corea del Sur tenía cada vez más repercusión (Graham, 2003).

La institución de la Junta de Planificación Económica creada por Park seguía existiendo en el gobierno de No, el primer ministro Jo Sun fue puesto al frente de ella. Como intento de regular de nuevo la inflación, este eliminó casi todos los préstamos excepto los destinados para exportaciones. También quiso liberalizar las tasas de intereses y el mercado financiero, pero no pudo llevarlo a cabo al ser destituido en 1990 debido a las presiones de los *chaebol* al gobierno.

---

<sup>19</sup> Investigación y Desarrollo.

<sup>20</sup> Nombre de la moneda de Corea del Sur.

Los *chaebol* veían que estas medidas podrían poner en peligro su afán expansionista, y usaron el poder que les daba ser los principales inversores del partido de No para moldear las decisiones del gobierno a su propio interés. Con lo que volvió a ser la prioridad el crecimiento rápido, que debido a la inflación y facilidad de conseguir créditos en 1990 se consiguió que llegara al 9,3%. Sin embargo, a largo plazo, al igual que con Jeon, este no era un sistema sostenible. En 1991 el crecimiento real bajó a un 8,4% y al año siguiente cayó hasta un 4,7%. Tanta inflación hizo que los dueños de los *chaebol* se volvieran aún más ricos, y las clases medias y bajas aún más pobres. Si esto ya llevó al descontento con el gobierno de No Tae-u, su popularidad solo fue a peor cuando a finales de 1991 se hicieron públicos una serie de casos de corrupción. Entre ellos estaban los intercambios de favores con Hyundai, y los sobornos de otras entidades a la empresa pública encargada de la gestión del terreno mediante cuentas falsas para su posterior especulación inmobiliaria. Como añade Graham (2003), aunque durante los dos regímenes anteriores también hubo corrupción, el fin de la ley marcial y la reciente libertad de expresión lograron que fuera más fácil para los medios hacer públicas este tipo de noticias.

Entre tanto, se asentó el sistema de expansión de los *chaebol* que los llevó a concentrar todavía más poder. Esto consiste en la inversión circular de acciones. Una familia adinerada dueña de una empresa usa los fondos de esa primera empresa para comprar las acciones de otra empresa afiliada que le permitan tener el control de ella, y así sucesivamente. Después de la adquisición de varias empresas se usan los fondos de la última para comprar acciones en la empresa original. De esta forma consiguen monopolizar el poder de varias compañías recuperando la inversión inicial.<sup>21</sup> Al no tratarse solo de grandes empresas, sino también tener la característica familiar, era común que en los puestos de poder de las empresas afiliadas se situaran también a otros miembros de la familia adquisitoria (Park, 2018).

### 3.5. “IMF CRISIS”: CRISIS FINANCIERA ASIÁTICA EN COREA DEL SUR, DESDE SUS RAÍCES EN 1993 HASTA LA CAÍDA EN 1997

“IMF crisis”<sup>22</sup> es el término del inglés por el que se conoce a la crisis financiera que afectó especialmente a los países del este de Asia. Según Barón (2014), el germen de la crisis fue la liberación de capital del principio de la década de los 90. En Corea del Sur esta apertura

---

<sup>21</sup> Véase Anexo A, Figura 3.

<sup>22</sup> Las siglas de este término se corresponden con International Monetary Fund, o en español Fondo Monetario Internacional.

del mercado llevaba siendo exigida desde el cambio de régimen por Estados Unidos y Japón, sus principales colaboradores comerciales.

Las reformas de los años 80 en el sistema financiero supusieron que los *chaebol* dependieran menos del gobierno, y tuvieran más poder sobre las políticas económicas. Este traspaso de poderes evidenciaba un gobierno que ahora dependía de los *chaebol*, y no viceversa. El final de la organización interna por la que se estructuraba anteriormente la economía coreana mostraba la necesidad de adoptar un nuevo sistema. Paralelamente a la liberalización de capital, los *chaebol* iniciaron un llamamiento a la inversión para el desarrollo de industrias petroquímicas y la entrada al sector automovilístico de Samsung (Lee et al., 2002).

En este contexto, hubo nuevamente elecciones en las que se nombró presidente a Kim Yeong-sam al frente del partido de su predecesor No Tae-u. Esta vez la oposición al Partido de la Justicia Democrática fue principalmente el partido de Kim Dae-jung, y un nuevo partido que logró un 10% de los diputados de la Asamblea Nacional liderado por Jeong Ju-yeong, director ejecutivo de Hyundai. Esto desvanecía la línea entre los intereses políticos y los comerciales (Graham, 2003).

El nuevo gobierno comenzó retirando algunas restricciones para que poco a poco el capital extranjero pudiera adquirir más fácilmente acciones, y para permitir contratos en bancos extranjeros. En 1993, se publicó un plan en tres pasos durante los siguientes cuatro años para realizar el proceso de liberación. Comenzaba con el fin de las regulaciones de los tipos de interés y el inicio de licitaciones de algunos activos públicos. También ponía fin a que los gerentes de los bancos fueran elegidos por el gobierno, de ahora en adelante se hacía a través de un comité. La segunda etapa se focalizaba en la eliminación de las restricciones sobre los créditos, sin embargo, se mantuvieron los controles sobre aquellos que eran recibidos por las empresas más grandes. El Banco de Corea estableció máximos de crédito a cada entidad bancaria, y añadió un límite máximo común. Y el último paso, consistió en la liberalización de los depósitos y el permiso de la creación de afiliaciones bancarias de origen nacional o extranjero (Baliño & Ubide, 1999). Asimismo, en 1996 Corea del Sur entró a formar parte de la OECD<sup>23</sup> como un país ya plenamente desarrollado (Kongdan Oh, 2013).

La liberalización supuso un aumento de la inversión con beneficios muy bajos que se hacía a través de los préstamos de las afiliaciones bancarias con ratios de devolución de menos

---

<sup>23</sup> Organization for Economic Cooperation and Development.

del 1%. Además, más de la mitad de las sucursales bancarias eran subsidiarias de un *chaebol*. De 1994 a 1996, el capital tomado prestado por bancos mercantiles se incrementó en un 264% y el tomado prestado por bancos comerciales en un 34%. Aumentaron también los préstamos con origen en capital extranjero, porque muchos de los riesgos que se asumían eran desconocidos por los bancos coreanos. Así que, al haber acumulado tanto monopolio, en cuanto un *chaebol* caía en bancarrota todas sus afiliadas lo hacían y entre ellas todas las empresas financieras asociadas. Lo cual fue provocando una situación de crisis en cadena cuando a principios de 1997, ocho de los treinta *chaebol* más importantes se declararon insolventes, arrastrando en el año siguiente a otras tantas grandes empresas que dependían de los préstamos de estas. El primero en caer fue Hanbo Steel, seguido de Kia. La rápida extensión de la crisis por el Sudeste Asiático hizo que los inversores extranjeros frenasen la concesión de créditos. En Corea del Sur se reflejó en la falta de capital para solventar la deuda coreana, lo que finalmente hizo que el gobierno se viera obligado a acudir al Fondo Monetario Internacional que les otorgó un paquete de rescate de 57 mil millones de dólares a principios de diciembre de 1997. A este rescate se unió a finales de diciembre del mismo año financiación de Estados Unidos, entre otros países (Lee et al., 2002).

Las ayudas del Fondo Monetario Internacional iban unidas a una serie de objetivos que Corea del Sur debía cumplir antes de mediados de 1998. Estos objetivos marcaron el enfoque de las primeras respuestas a la crisis: pedían subir los tipos de interés, aumentar las reservas de divisas y la reestructuración de las empresas mediante despidos. Seguidamente, entre la segunda mitad de 1998 y el año 2000, se llevó a cabo un ajuste estructural de la economía para resolver los problemas que habían llevado a la crisis. Entre las medidas, se exigió más transparencia sobre la situación financiera de las subsidiarias de las grandes empresas. Se eliminaron las garantías de pago de los *chaebol*. Se hizo una clasificación de las empresas entre aquellas que necesitaban ser restauradas o liquidadas, separando afiliadas y vendiendo sus activos a capital nacional y extranjero. Muchos bancos pequeños y medianos fueron liquidados, en otras instituciones se invirtieron los fondos públicos buscando normalizar el sistema financiero. También se abrió por completo el mercado coreano introduciendo un tipo de cambio de divisas libre y eliminando los límites de la inversión extranjera (Park, 2018).

Según Kim & Finch (2002), la prensa y la opinión pública percibieron el rescate financiero del Fondo Monetario Internacional como una pérdida de la dignidad, comparada con la rendición ante la ocupación japonesa. La población estuvo directamente afectada por la crisis,

la clase media se redujo al bajar su nivel de ingresos y sufrir oleadas de despidos en puestos antes considerados estables. Además, el riesgo era mayor porque muchas de las unidades familiares seguían un modelo de familia tradicional y dependían solo del sueldo del hombre. Pero la situación de crisis hizo que más de la mitad de las mujeres casadas buscaran trabajo. Los testimonios de los estudiantes universitarios durante la crisis relatan como su vida de confort pasó a ser una vida de preocupaciones por el empleo de sus padres, y las presiones por encontrar trabajo cuando todas las empresas estaban sufriendo despidos. También debido a la disparidad de género, las mujeres que trataban de conservar sus puestos de trabajo previos durante la crisis lo tuvieron difícil. Al estar relegadas a trabajos secundarios, a las empresas les resultaba más fácil despedirlas. Y teniendo en cuenta que, antes de la crisis la mayoría de las mujeres que trabajaban eran solteras o viudas, los hogares que dependían solo de un sueldo femenino se vieron especialmente empobrecidos.

La situación social fue también influenciada por las recaudaciones de oro. Estas comenzaron con las peticiones de Samsung y Daewoo a sus empleados para que aportaran cualquier objeto de oro que tuvieran en su posesión para cubrir los gastos de la deuda extendida por el Fondo Monetario Internacional. Para fomentar estas recaudaciones se unieron las religiones, como el budismo, catolicismo o protestantismo entre otras. Se usaron eslogans que decían que los coreanos se necesitaban los unos a los otros si querían que toda la nación superara la crisis, o que la recaudación de oro era un acto de amor al país. Durante el corto periodo que duró esta recolecta se recogieron unas 225 toneladas de oro. Sin embargo, se especula que los medios de comunicación involucraron en retórica nacionalista la entrega y venta de oro de familias que solo trataban de superar una situación desesperada (Kim & Finch, 2002).

Para compensar los sufrimientos de los trabajadores, el gobierno formó en 1998 la Comisión Tripartita de Corea para gestionar sus demandas. Se relajaron las medidas contra la creación de sindicatos, se les permitió intervenir en actividades políticas y se accedió a que los desempleados también pudieran unirse a estos grupos. Además, aumentaron las políticas sociales invirtiendo en el sistema de seguridad social y creando empleos de corta duración para tratar de bajar las tasas de desempleo. Y para aquellos que seguían desempleados se les facilitó el acceso a las ayudas del gobierno (Park, 2018).

### 3.6. LA ECONOMÍA EN COREA DEL SUR EN EL SIGLO XXI

Debido a la crisis financiera asiática, el final del siglo XX y el comienzo del XXI fue un periodo complejo para la economía de Corea del Sur. En los primeros años del nuevo siglo seguían siendo palpables las secuelas de la crisis, porque aún estaban terminando de llevarse a cabo los ajustes de la estructura económica. Según Graham (2003), la reforma debía continuar con nuevos organismos que supervisaran el sector financiero e intentar conseguir la mayor transparencia posible de las empresas; así como, gestionar las relaciones entre los *chaebol* y sus subsidiarias que, en su opinión, tras el desmembramiento de Hyundai con la crisis, rendirían mejor de forma independiente. Añade que sería conveniente un sistema de soluciones ante una situación de insolvencia, y abandonar la mentalidad que había habido en años anteriores de que algunas empresas eran demasiado grandes como para permitir su fracaso.

Dentro del paquete de rescate a Corea del Sur extendido por el Fondo Monetario Internacional había un crédito de 19,5 mil millones de dólares que se devolvió por completo en agosto de 2001, y con ello pusieron fin a las supervisiones sobre la reforma financiera coreana. Después de muchos años en la oposición, Kim Dae-jung fue elegido presidente en 1998 y estuvo al frente del país hasta 2003. Este presidente incitó el uso y la contratación de las tarjetas de crédito para tratar de fomentar el consumo de productos nacionales, que había disminuido durante la crisis. Esto lo hizo con incentivos a través de la reducción de algunos impuestos al usar las tarjetas de crédito, introducidos en 1999, y con una lotería que se sorteaba entre los recibos pagados con tarjetas de crédito, introducida en el año 2000. Pero esto acabó endeudando a los clientes, muchos de los cuáles hacían usos ilícitos, perjudicando tanto a las compañías de tarjetas de crédito como a los usuarios, y causando reducciones en el consumo.

Por otra parte, el inicio de las compañías relacionadas con las TIC<sup>24</sup> auguraba un alto rendimiento a largo plazo, aunque en los comienzos de la industria hubiera una tasa de fracaso alta. Para ello se promovió el emprendimiento a través de ayudas a las PYMES para fomentar la creación de *startups*, entre las que surgieron los principales portales web de Corea del Sur, Naver y Daum. Estas, junto a otras dedicadas a las TIC como Nexon, NCSOFT y Humax emergieron para ser las nuevas grandes empresas que no formaban parte de ningún *chaebol*. Carecen de las características de herencia familiar del poder y con su crecimiento acelerado han

---

<sup>24</sup> Tecnologías de la Información y la Comunicación.

supuesto un nuevo modelo empresarial para Corea del Sur, aunque aún no hayan desbancado a los *chaebol* que todavía ocupan el top treinta de las grandes empresas (Park, 2018).

Además, aunque se superara la crisis de 1997, los préstamos y la deuda de las grandes empresas tienen tendencia al ascenso. Esta deuda en 2015 alcanzó el 105%, también la deuda doméstica llegó al 84% y la deuda gubernamental al 38%.<sup>25</sup> Estos tres valores aumentaron una media de 13,3% respecto a los datos de 2007. Sin embargo, desde la crisis financiera el gobierno ha estado pendiente de estas cifras que pueden verse afectadas con facilidad por los cambios en el comercio internacional, por eso este es un tema que sigue siendo motivo de preocupación (Chiang, 2017).

Según Kongdan Oh (2013), a pesar de que el proceso de liberalización económica y de democratización han hecho grandes avances en la apertura de Corea del Sur, este es un reto al que tendrán que seguir enfrentándose en el siglo XXI en un mundo en el que la globalización es cada vez mayor. Cree que la economía coreana puede verse muy beneficiada por la transparencia y la introducción de innovaciones. También hace hincapié en que tener flexibilidad pueda traer provecho, ya que los cambios en el ambiente internacional pueden darse de manera inesperada.

Precisamente un suceso que no se esperaba y del que no había previsión, fue la crisis producida a raíz de la pandemia del COVID-19. Esta crisis sanitaria del año 2020 tuvo un impacto global, en la economía se reflejó un receso generalizado del cual tanto Corea del Sur como otros países miembros de la OECD <sup>26</sup>aún se siguen recuperando gradualmente. Es notable que a pesar de las bajadas del PIB per cápita, Corea del Sur estuvo en 2020 ocho puntos por encima de la media de los países de la OECD. Además, en la actualidad, no sólo los *chaebol*, sino todas las grandes empresas mantienen una diferencia de rendimiento muy grande frente a las PYMES, y se les sigue considerando el motor de la economía. Esto produce también una brecha salarial entre los trabajadores de las grandes empresas y los de aquellas con menos empleados. Estos últimos cobran un 120% menos y normalmente no tienen acceso a los beneficios de una gran empresa, como una seguridad social de amplia cobertura (OECD, 2022).

Según los datos de la OECD (2024), en estos dos últimos años el crecimiento de la economía está siendo liderada por las exportaciones. Estas están sobre todo marcadas por la

---

<sup>25</sup> Véase Anexo A, Figura 4.

<sup>26</sup> Organization for Economic Cooperation and Development.

alta demanda de semiconductores, como los chips electrónicos usados para la producción de dispositivos tecnológicos. Lo anterior demuestra que la inversión tras la crisis asiática por las industrias relacionadas con las TIC fue un acierto. Corea del Sur se mantiene en una posición de liderazgo junto a Taiwán con chips de alta gama, mientras que Japón, aunque exporta más, los produce con una tecnología menos avanzada. En el sector de la alta tecnología, Corea del Sur compite mano a mano con Japón. Actualmente, están focalizándose en la capitalización de la Inteligencia Artificial invirtiendo ambos países en la creación de sistemas en los que esta IA pueda ser manufacturada y aplicada (Lee, 2022).

En 2022 se sufrió un pico de inflación de forma global como consecuencia de los cambios en la economía internacional por la crisis del COVID-19. Este ha sido estabilizado en Corea del Sur parcialmente, pero todavía se encuentra por encima de los valores estimados por los expertos. Se espera que la tasa de crecimiento de PIB siga incrementando mediante las exportaciones, y que el consumo privado y las inversiones también aumenten en 2024 y 2025. Aunque parece que la inflación se mantendrá, esta podría fluctuar dependiendo de cómo se vea afectada su cadena de suministros por la situación geopolítica internacional<sup>27</sup>. Finalmente, consideran un problema que necesita solución urgente el envejecimiento de la sociedad coreana, para mantener los niveles de rendimiento con menos población en edad activa se tendrán que posponer las jubilaciones, y fomentar la inmigración y el empleo de los jóvenes (OECD, 2024).

#### **4. PERCEPCIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS Y LOS *CHAEBOL* EN COREA DEL SUR HOY EN DÍA: BASADO EN UNA ENCUESTA SOBRE LA VISIÓN ACTUAL DE LOS COREANOS**

##### **4.1. OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA**

El término grandes empresas se refiere a aquellos conglomerados con foco en un sector productivo y cuya propiedad está diversificada. Por otro lado, los *chaebol* son aquellas grandes empresas formadas por varias filiales que pueden dedicarse a sectores variados, pero que son controladas exclusivamente por una sola familia y cuyo poder se traspa de forma hereditaria. Este modelo de negocio es inherente a la economía de Corea del Sur. Los *chaebol* han estado

---

<sup>27</sup> Las tensiones en Oriente Medio y en el este de Europa afectan actualmente a los precios y la logística de productos como el petróleo o el gas.

presentes durante todo el desarrollo industrial del país, desde sus orígenes en los años 50 hasta la actualidad, donde siguen liderando la economía. Sin duda, han tenido un rol importante históricamente, destacado en algunas ocasiones por sus lazos con la política, o por los riesgos tomados que causaron la insolvencia de subsidiarias y empresas matriz en la crisis del 97. Algunos expertos destacan los casos de corrupción en los *chaebol* relacionados con los lazos familiares y burocráticos, como Kim Dae-jung (1996) y Kongdan Oh (2013). Otros, destacan más la innovación, el aumento de empleo y de capital que trajeron al país, como Glassman & Choi (2014) y Chiang (2017). Sin embargo, estos últimos suelen añadir a su discusión la hipótesis de que, aunque benefició la rápida industrialización, mantener el sistema empresarial de los *chaebol* podría ser perjudicial para el futuro de la economía de Corea del Sur.

Así que, con el objetivo de obtener una opinión más actual y directa de la población, se ha realizado una encuesta<sup>28</sup> que recoge datos clasificados entre la visión que tienen los coreanos sobre las grandes empresas en general y la que tienen sobre los *chaebol* en concreto. La encuesta ha sido elaborada usando la plataforma online Typeform del día 20 de mayo al día 30 de mayo de 2024. Entre la generalidad de los coreanos respondió un total de 122 personas de edades entre los 10 hasta los 60 años o más.

#### 4.2 CONTENIDOS DE LA ENCUESTA

La investigación está conformada por cinco secciones bajo el título “Encuesta sobre la forma de pensar de los coreanos acerca de las grandes empresas y los *chaebol*”. En la primera sección se recoge información acerca de los encuestados. Las siguientes cuatro secciones se componen de bloques de preguntas acerca de la temática propuesta. La segunda y tercera sección tratan preguntas sobre la visión general de las grandes empresas y de los *chaebol* respectivamente. La cuarta sección interroga sobre la visión de la economía coreana relacionada con las grandes empresas. Y, por último, la quinta sección investiga la visión sobre la responsabilidad social y gestión ética de las grandes empresas y los *chaebol*.

---

<sup>28</sup> Véase Anexo B.

#### 4.3. RESUMEN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

##### 4.3.1. Información básica del encuestados

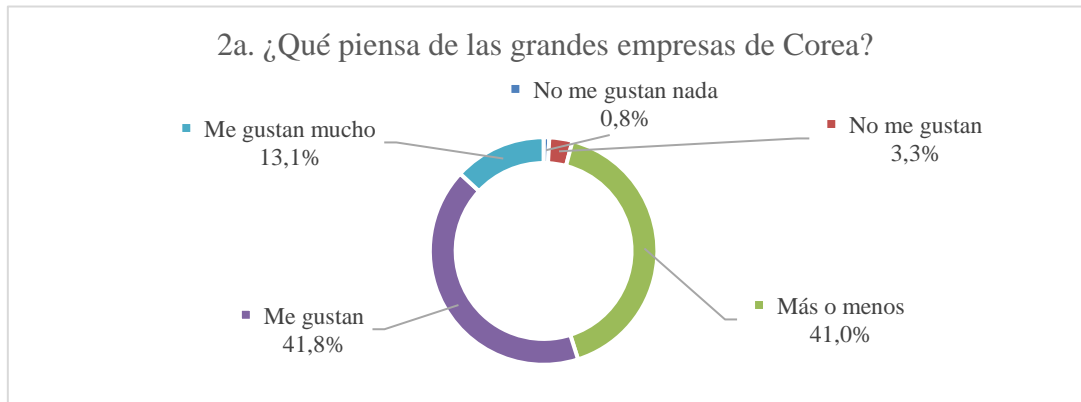
Los datos recogidos acerca del total de personas encuestadas son los siguientes.

Preguntas	Opción	Número de encuestados	porcentaje
Género con el que se identifica	Hombre	31 encuestados	25,4%
	Mujer	91 encuestados	74,6%
Rango de edad	10 años	1 encuestado	0,8%
	20 años	34 encuestados	27,9%
	30 años	24 encuestados	19,7%
	40 años	36 encuestados	29,5%
	50 años	26 encuestados	19,7%
	60 años o más	1 encuestado	0,8%
Trabajo actualmente	Estudiante	27 encuestados	22,1%
	Empresario	20 encuestados	16,4%
	Empleado en una empresa	1 encuestado	0,8%
	Trabajador en una institución educativa o de investigación	45 encuestados	36,9%
	Trabajador en la administración o instituciones públicas	7 encuestados	5,7%
	Amo/Ama de casa	9 encuestados	7,4%
	Otro	13 encuestados	10,7%
Nivel de educación	Bachillerato	26 encuestados	21,3%
	Estudios universitarios	57 encuestados	46,7%
	Estudios de máster o postgrado	38 encuestados	31,1%
	Otro	1 encuestado	0,8%
Provincia de nacimiento	Séul	64 encuestados	52,5%
	Incheon, Gyeonggi	11 encuestados	9%
	Gangwon	2 encuestados	1,6%
	Daejeon, Sejong, Chungcheong	1 encuestado	0,8%
	Gwangju, Jeolla	9 encuestados	7,3%
	Daegu, Gyeongbuk	6 encuestados	4,9%
	Busan, Ulsan, Gyeongnam	17 encuestados	13,9%
	Jeju	0 encuestados	0%
	Otro	12 encuestados	9,9%
Lugar en el que reside	Dentro de Corea del Sur	65 encuestados	53,3%
	En el extranjero	57 encuestados	46,7%

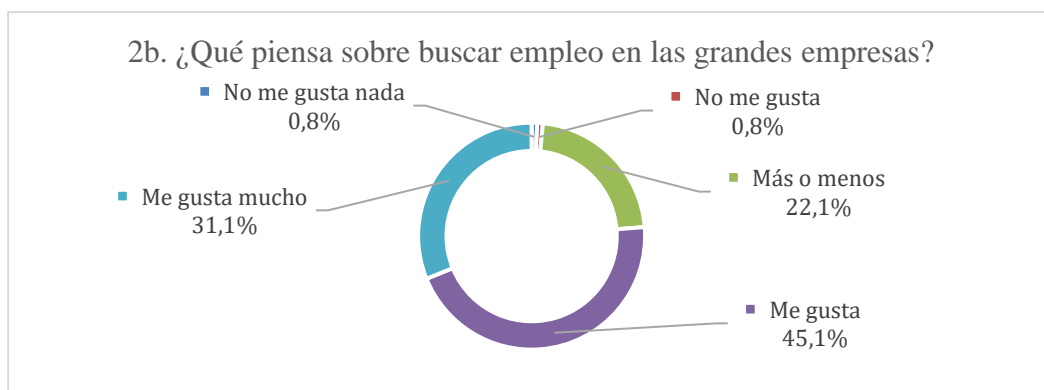
Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.2. Resultados y análisis de la encuesta

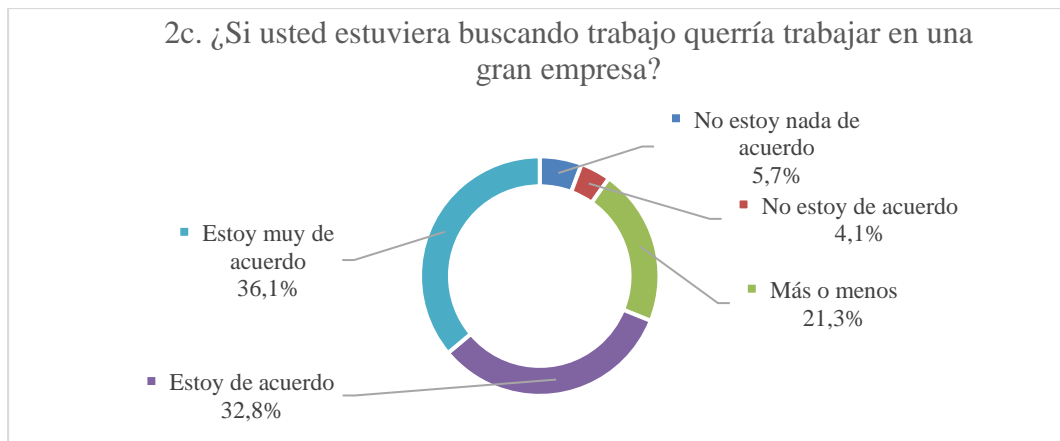
Todos los gráficos mostrados a continuación para la mejor comprensión de los resultados son de elaboración propia. Las primeras preguntas de la encuesta recogen cuál es la percepción en general, por un lado, acerca de las grandes empresas y, por otro, acerca de los *chaebol*.



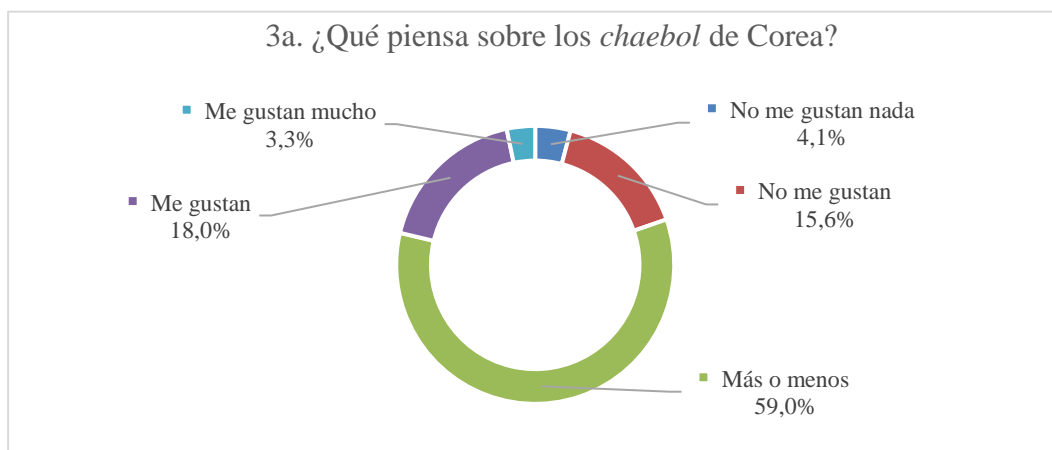
Como muestra el gráfico anterior, la mayoría de los encuestados tienen una opinión general aceptable ligeramente alta de las grandes empresas. Se obtuvo una nota media de 3,6 sobre 5, siendo cinco lo correspondiente a una percepción muy buena. Los resultados obtenidos en esta pregunta se concentran en un 41,8% de encuestados que respondieron que les gustan, y un 41% que respondieron “más o menos”. Observando que tan solo un 13,1% tienen una visión general muy buena de las grandes empresas. Además, nada más que un 3,3% y un 0,8% manifestaron una opinión negativa.



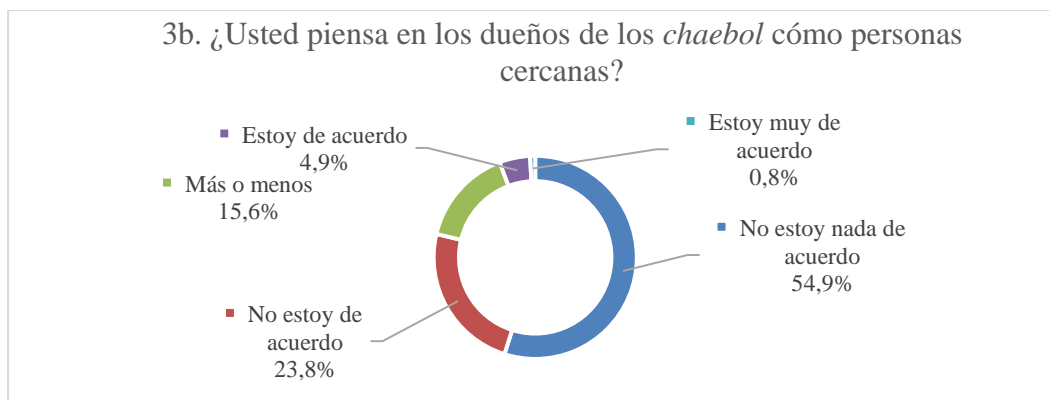
Viendo el gráfico anterior, se evidencia que casi todos los encuestados consideraron bueno buscar empleo en una gran empresa, el 76,2% de las respuestas fueron positivas. A un 31,1% le pareció muy bueno y a un 45,1% le pareció bueno. Mientras que un 22,1% se abstuvieron. Solamente un 0,8% respondió que no le gustaba y otro 0,8% que no le gustaba nada la idea de buscar trabajo en estas empresas.



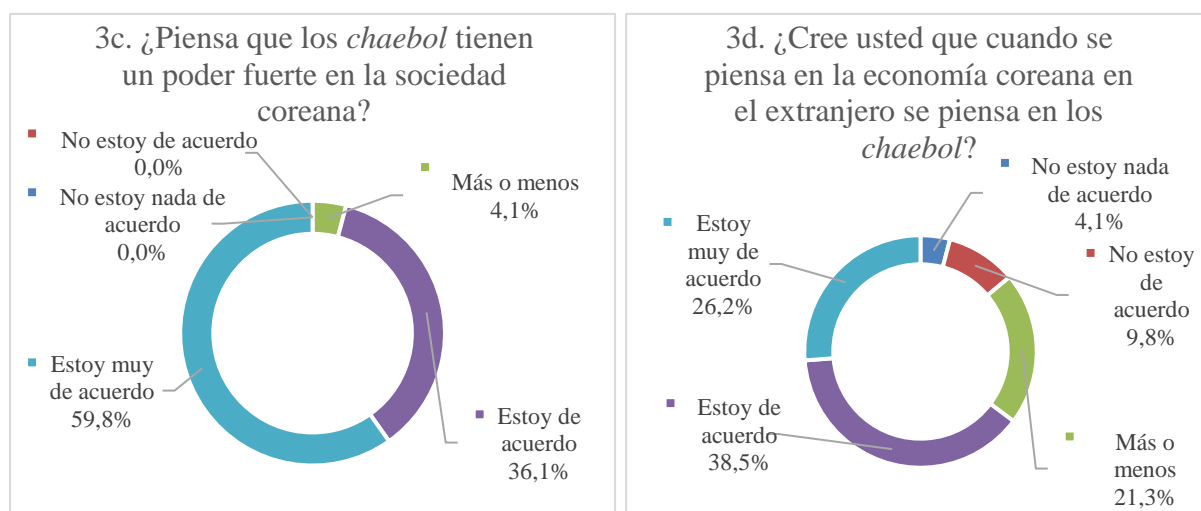
La opinión favorable se mantiene al preguntarles que, si tuvieran que buscar trabajo en este momento lo buscarían en una gran empresa. Los datos del gráfico muestran que un 36,1% y un 32,8% respondieron que estaban muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente. Frente al 5,7% que lo negaron completamente y el 4,1% que no estaba del todo de acuerdo. Mientras que un 21,3% respondieron “más o menos”.



Según el gráfico anterior, la visión general acerca de los *chaebol* también es aceptable, recibiendo una puntuación media de 3 sobre 5. Sin embargo, en general se obtuvo una opinión ligeramente más positiva de las grandes empresas. Aquí se revela como la mayoría de los encuestados, 59%, opinaron que su percepción de los *chaebol* no era especialmente ni buena ni mala. De las personas que se posicionaron, el gráfico nos muestra que la división de opinión es bastante equitativa. Un 18% opinaron que les gustan los *chaebol* y un 3,3% que les gustan mucho. Y, por otro lado, un 15,6% que no les gustan y un 4,1% que no les gustan nada estos conglomerados de tipo familiar y centralista.

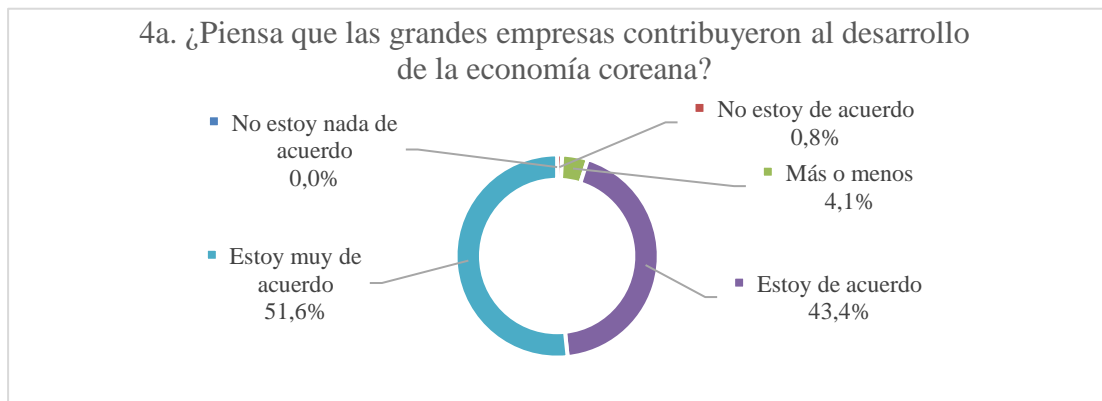


Sin embargo, la opinión general es clara respecto a la percepción de cercanía de las familias que gestionan los *chaebol*. Un total del 78,7% de los encuestados piensa que las familias que pertenecen a los *chaebol* son lejanas a su estatus social. De estos el 54,9% no estaba nada de acuerdo y el 23,8% no estaba de acuerdo con considerar a los dueños cercanos. Tan solo un 15,6% no se posicionaron, y de los restantes, un 4,9% sí que estuvo de acuerdo y un 0,8% estuvo muy de acuerdo con la existencia de cercanía con los *chaebol*.

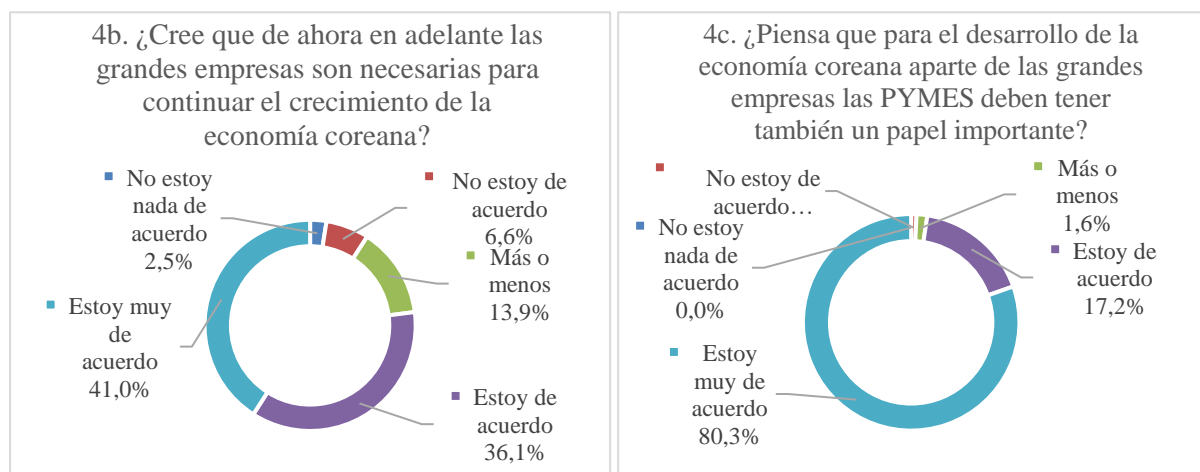


Según el gráfico superior de la izquierda, se recoge una visión prácticamente unánime sobre el poder que ejercen los *chaebol* en la sociedad coreana. Un 59,8% estuvo muy de acuerdo, un 36,1% estuvo de acuerdo y sólo un 4,1% se abstuvieron. También, esta percepción de poder dentro del país puede influir en pensar que en el extranjero se relaciona directamente la economía de Corea del Sur con los *chaebol*. Esto influye en que las grandes empresas y los *chaebol* sean percibidos de manera similar. Como indica el gráfico de la derecha un 26,2% estuvo muy de acuerdo y un 38,5% de acuerdo con el enunciado. Poco más de un 20% respondieron “más o menos”, y de los restantes, un 9,8% no estaba de acuerdo y un 4,1% no estaba nada de acuerdo.

La cuarta sección de la encuesta consiste en un bloque de preguntas que indaga sobre la visión de la economía coreana relacionada con las grandes empresas. Los datos a continuación muestran la opinión sobre sus contribuciones y perspectivas de futuro.

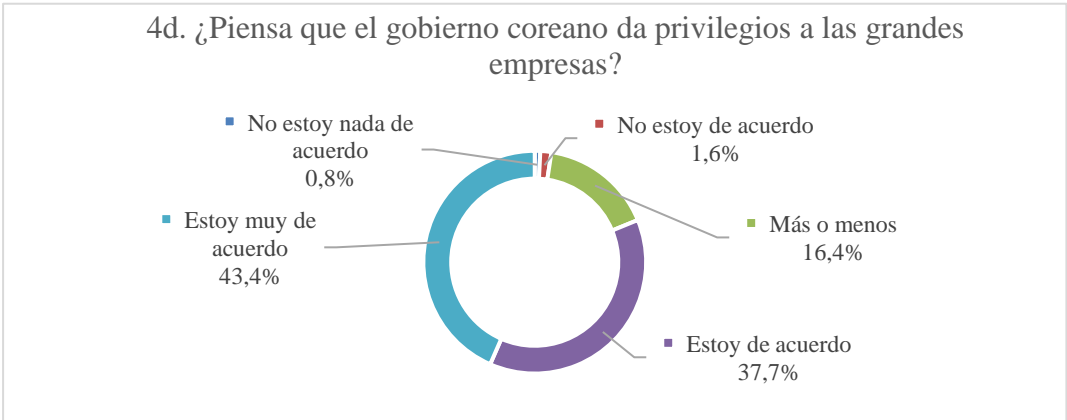


El gráfico anterior recoge que un total del 95% de los encuestados piensa que la creación de grandes empresas contribuyó al desarrollo de la economía coreana hasta donde ha llegado hoy en día. De ese 95%, un 51,6% estuvo muy de acuerdo y un 43,4% estuvo de acuerdo. Solamente un 4,1% se abstuvo y un 0,8% no estuvo de acuerdo. Estos datos revelan la gran influencia de las grandes empresas en el crecimiento de la economía de Corea del Sur.



Respecto a la visión sobre la relación de las grandes empresas con el futuro de la economía surcoreana, los datos demuestran que la mayoría piensa que estas son necesarias para que continúe el crecimiento. Un 41% estuvo muy de acuerdo y un 36,1% de acuerdo, mientras que un 13,9% respondió “más o menos”. Solo un 6,6% y un 2,5% no estuvieron de acuerdo o nada de acuerdo respectivamente. Sin embargo, aunque la mayoría piense que es necesario mantener estas grandes empresas, al preguntar si las PYMES deberían de tomar un papel más importante en la economía la respuesta fue favorable casi por completo. Como muestra el

gráfico superior de la derecha, un 17,2% de los encuestados estuvo de acuerdo y un 80,3% muy de acuerdo. Con solo un 1,6% de abstención y un 0,8% que no estuvo de acuerdo. Por tanto, sería bueno reconsiderar el potencial que podrían aportar las PYMES a Corea del Sur.

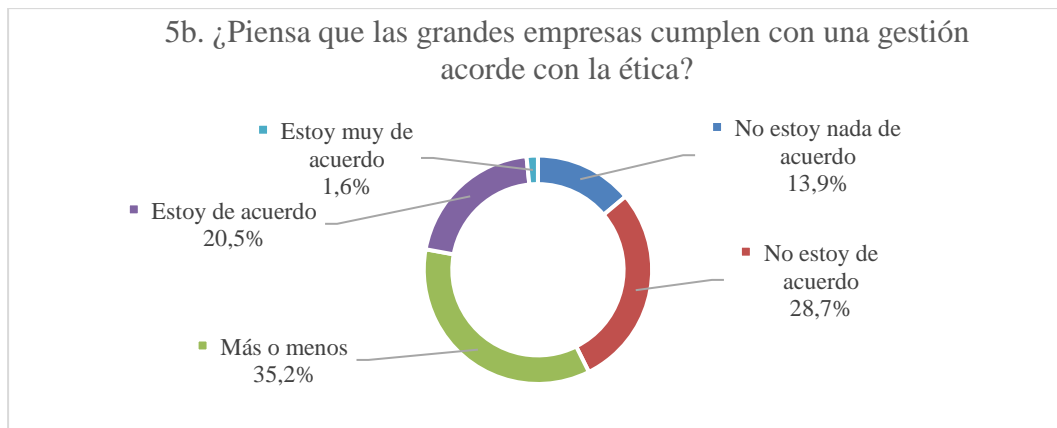


Asimismo, se preguntó también si pensaban que el gobierno coreano otorga actualmente privilegios a las grandes empresas. Según los datos del gráfico anterior un 43,4% estuvo muy de acuerdo y un 37,7% de acuerdo con este enunciado. Solamente un 16,4% respondió “más o menos”, un 1,6% no estuvo de acuerdo y un 0,8% no estuvo nada de acuerdo.

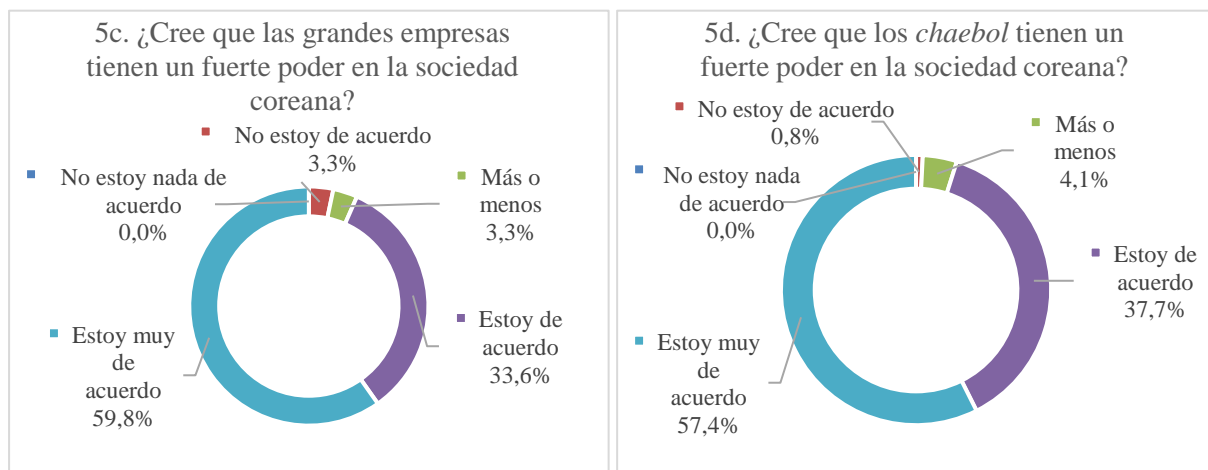
El último bloque de preguntas interrogó a los encuestados sobre su opinión acerca de la responsabilidad social y la gestión ética de las grandes empresas y los *chaebol* como se expone en los datos siguientes.



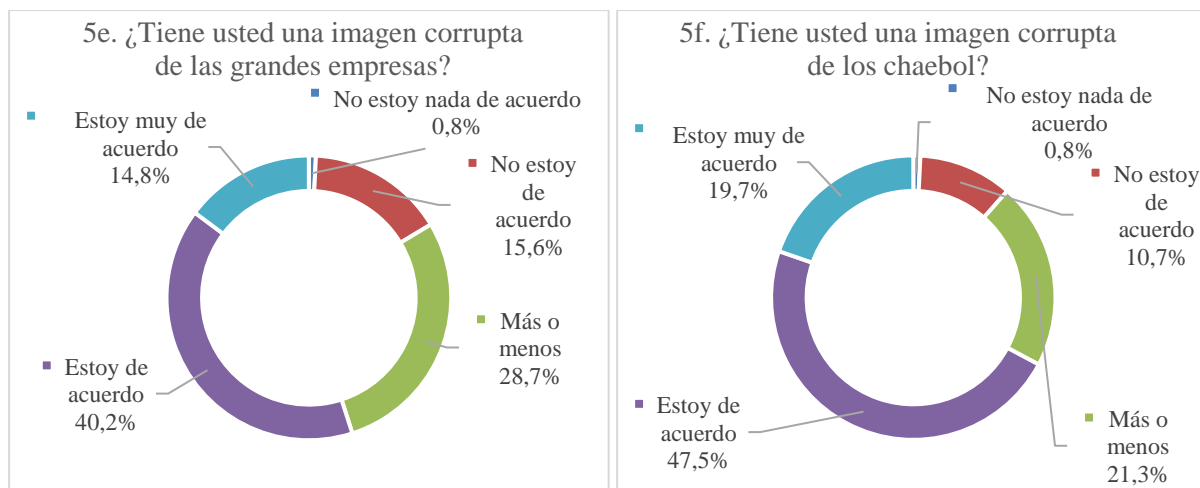
Según el gráfico anterior, el 49,2% de los encuestados pensaron que las grandes empresas cumplían con su responsabilidad social de manera aceptable, sin posicionarse. El resto de la opinión se dividió casi de forma equitativa, un 20,5% no estuvo de acuerdo y un 21,3% estuvo de acuerdo. Mientras que solo unos pocos tuvieron una opinión extrema, un 5,7% no estuvo nada de acuerdo y un 3,3% estuvo muy de acuerdo.



Como muestra este otro gráfico, una división de opinión similar a la anterior ocurrió al preguntar si creían que las grandes empresas cumplían con una gestión acorde a la ética. Pero esta vez la tendencia fue levemente más negativa, con un 28,7% en desacuerdo y un 13,9% nada de acuerdo. Además, hubo de nuevo una mayoría que lo consideró aceptable, un 35,2%. Un 20,5% estuvo de acuerdo, y solo un 1,6% muy de acuerdo.



Según estos dos gráficos, se recogieron respuestas con valores similares acerca del poder que las grandes empresas y los *chaebol* infringen en la sociedad coreana. Por un lado, sobre las grandes empresas, un 59,8% estuvo muy de acuerdo y un 33,6% estuvo de acuerdo con que estas tienen un poder fuerte en Corea del Sur. Un 3,3% se abstuvo y el 3,3% restante no estuvo de acuerdo. Por otro lado, sobre el fuerte poder de los *chaebol*, un 57,4% estuvo muy de acuerdo y un 37,7% estuvo de acuerdo, mientras que un 4,1% respondió “más o menos” y solo un 0,8% no estuvo de acuerdo. La diferencia es leve, pero refleja la tendencia de que los coreanos perciben más el poder que sustentan los *chaebol* en la sociedad.



Finalmente, se preguntó acerca de la imagen corrupta de las grandes empresas y los *chaebol* respectivamente. Un 14,8% estuvo muy de acuerdo y un 40,2% estuvo de acuerdo en que tenían una imagen corrupta de las grandes empresas. Mientras que un 28,7% no se posicionó, un 15,6% no estuvo de acuerdo y un 0,8% no estuvo nada de acuerdo. Frente a la opinión sobre los *chaebol*, que recogió a un 19,7% de encuestados muy de acuerdo y un 47,5% de acuerdo en la visión corrupta de estos. Con un 21,3% sin posicionarse, un 10,7% en desacuerdo y un 0,8% que no estuvo nada de acuerdo. Exponiendo una tendencia mayor a que los coreanos tengan una imagen más corrupta de los *chaebol*.

Analizando todos los datos expresados anteriormente, se evidencia que en general la visión sobre las grandes empresas y los *chaebol* no es relativamente ni buena ni mala, pero que, según qué aspectos en concreto analicemos, la opinión varía. Porque, aunque muchos pensaron en trabajar en grandes empresas o si tuvieran que buscar trabajo ahora lo harían en ellas, hay división de opiniones en lo que se refiere a responsabilidad social y ética. Sin embargo, que los resultados muestren que las grandes empresas y los *chaebol* se perciben de forma muy parecida en Corea del Sur, demuestra que son una característica propia de la economía de este país. Además, los datos reflejan que el crecimiento del pasado puede agradecerse a las grandes empresas y que sin ellas la economía coreana no se sustentaría. Además, se nota la búsqueda de nuevos sistemas empresariales y el impacto positivo que puede tener el emprendimiento en Corea del Sur. En cuanto a los *chaebol*, su estructura extremadamente jerarquizada se refleja en la visión lejana que se tiene de las familias dueñas de estos, puesto que se percibe una brecha de estatus muy grande. Puede que este carácter familiar influya a la visión algo más corrupta de los *chaebol* respecto a las grandes empresas, porque históricamente los lazos personales han tenido un papel importante en las relaciones comerciales de estos. Sin duda, las grandes

empresas y los *chaebol* hoy en día siguen ejerciendo mucho poder sobre Corea del Sur, y puede que por ello los gobiernos actuales continúan beneficiándoles. Pero todo ello hace balanza en la opinión pública con todas las aportaciones a la economía del país, no solo de capital sino también de empleo, que se deben a estas grandes empresas y *chaebol*.

## 5. COMPARACIÓN CON EL MODELO EMPRESARIAL EN JAPÓN

El modelo empresarial actual de Japón está dominado por grandes empresas y el surgimiento en los últimos años de las PYMES, sobre todo centradas en la innovación y desarrollo tecnológico. El sistema de organización de las grandes empresas japonesas sigue a rasgos generales el modelo de negocio *keiretsu*. Estos *keiretsu* pueden tener una organización horizontal o vertical. En el primer caso, el poder central suele estar formado por varias empresas, entre ellas una industrial y una comercial. El caso de la estructura vertical suele verse más en el sector automovilístico, y el poder más alto lo ostenta la empresa encargada del ensamblaje facilitando así las relaciones con las empresas proveedoras que se encuentran debajo. En todos los casos las empresas con mayor poder están a su vez rodeadas de empresas más pequeñas, muchas veces dedicadas a sectores diversos, y con cierta independencia, aunque relaciones comerciales directas entre sí. Además, todos los *keiretsu* tienen entre sus afiliadas un banco que se encarga de la financiación y la compra de las acciones de las demás empresas. Esto también facilita el acceso de los miembros del *keiretsu* a préstamos. Algunos de los *keiretsu* más importantes son Mitsui, Dai-Ichi Kangyo, Toyota y, el más exitoso, Mitsubishi (Guojónsson, 2009).

A simple vista los *keiretsu* pueden resultar similares a los *chaebol* coreanos, pero tienen características distintivas. A pesar de representar también una concentración de poder empresarial, no hay una familia que sustente la propiedad y gestión de los *keiretsu*. Esto se debe a la separación que hay en los *keiretsu* entre la propiedad y el cargo en la empresa, porque en el caso de Japón los dirigentes son elegidos de entre los empleados más capacitados (Rodríguez, 2017).

Según la teoría de los “gansos voladores” de Kaname Akamatsu, que defiende Mainard (2018), a pesar de las peculiaridades que los sistemas de organización de las grandes empresas tomaron en cada país, el sistema japonés podría haber influido en el surgimiento del *chaebol*

coreano. Esto es argumentado diciendo que los inicios industriales instaurados durante la ocupación japonesa fueron los retomados una vez la península coreana fue liberada.

El origen de los *keiretsu* se remonta al anterior modelo empresarial llamado *zaibatsu*, que se creó durante el periodo de la restauración Meiji en el año 1868 gracias a la promoción gubernamental. Históricamente, al igual que los *chaebol* en Corea del Sur, contribuyeron enormemente al desarrollo industrial del país, llegando a tener mucho poder en el sector de la industria pesada. Sin embargo, la Ley Anti-Monopolio y la Ley de Eliminación de Concentración Excesiva de Poder Económico fueron impuestas en 1947, después de las exigencias de las potencias aliadas una vez la Segunda Guerra Mundial llegó a su fin. Aunque los *zaibatsus* redujeron su tamaño no llegaron a desaparecer del todo y volvieron a ser promovidos a partir de los años 50, surgiendo con estas nuevas medidas el modelo *keiretsu* (González, 2023).

En la actualidad, los *keiretsu* han perdido mucha importancia en la economía japonesa, aunque siguen presentes. Esto se ha ligado en parte a los casos de corrupción que salieron a la luz cuando en algunos *keiretsu* se empezaron a mezclar los lazos familiares con la dirección de la empresa. Uniendo esto a la concentración de poder que conllevaba que este sistema dominara la economía, a partir del siglo XXI se optó por la reducción y reforma de ellos (González, 2023). Esto ha permitido el auge de las PYMES, cada vez más favorecidas por el gobierno. Se ha visto en ellas un fuerte potencial caracterizado por la innovación, que puede posicionar a Japón como principal proveedor de soluciones tecnológicas de los países en vías de desarrollo. Los principales sectores a los que se dedican los fondos de desarrollo de PYMES son agricultura, medioambiente y energía, y la gestión y purificación del agua<sup>29</sup> (Gobierno de Japón, 2017).

La apertura por parte del gobierno japonés al cambio de la estructura empresarial marca una de las mayores diferencias respecto a Corea del Sur. Aunque la opinión popular en Corea del Sur está a favor de fomentar las PYMES, aún queda mucho por hacer para que estas sean consideradas una prioridad y los *chaebol* sean relegados a un plano secundario. En este aspecto, Japón opta por una renovación para seguir creciendo económicamente, mientras que en Corea del Sur se ha preferido seguir con los modelos que más han funcionado hasta ahora. Así que, si bien aparentemente puede parecer que los *chaebol* y los *zaibatsus*, ahora *keiretsu*, son similares, Corea del Sur y Japón han tenido procesos de crecimiento diferentes con contextos distintos

---

<sup>29</sup> Véase Anexo A, Figura 5.

que han llevado a políticas dispares. Por lo tanto, surgieron de forma diferente y cada uno caracteriza el proceso vivido en su país.

## 6. CONCLUSIONES.

¿Qué ha supuesto la relación entre economía y cultura empresarial en Corea del Sur para el desarrollo económico del país? Tras el análisis realizado a lo largo de este trabajo, se concluye que la relación entre la economía y la cultura empresarial surcoreanas ha sido esencial para el desarrollo económico del país. Se ha mostrado que esta cultura se ha dado en Corea el Sur debido a su contexto histórico y social propio. Y que, además, ha propiciado la creación de una estructura empresarial innata de este país, los *chaebol*. Alguna de las características culturales que vemos reflejadas en estos *chaebol* son la concentración del poder y el nacionalismo, que pueden estar en estrecha relación con la situación política de Corea del Sur en el momento de su surgimiento. Como ha quedado demostrado a lo largo del recorrido histórico estos rasgos se han reflejado en las demandas que pedían al gobierno, centradas en el proteccionismo del mercado coreano y la exclusividad de su monopolio dentro del país. También, en la gestión autoritaria que aplican los *chaebol* mediante el poder absoluto de la familia propietaria.

Queda evidenciado también en la breve comparación con el modelo empresarial de Japón que, a pesar de la cercanía de ambos países y su competencia histórica, los *zaibatsus* y los *chaebol* han surgido y se han desarrollado de forma dispar. Con lo cual, aunque se intentara replicar el proceso de desarrollo de la economía coreana en otros países, se concluye que los resultados no serían necesariamente los mismos. Por lo tanto, sin las peculiaridades del país la economía no se vería envuelta en el mismo entorno cultural. Sin embargo, no hay que olvidar que aparte de las contribuciones positivas, ha habido ocasiones en que se han cometido errores debido a esta misma cultura empresarial. Por ejemplo, el problema que supuso la liberalización del mercado con un sistema empresarial monopolizado por los *chaebol*. Igualmente, el riesgo que suponía que, durante la crisis financiera de 1997, la quiebra de una de las filiales llevara a la bancarrota a todas sus afiliadas. Así como, posiblemente influido por el orgullo nacionalista que representaban estas empresas, el error de otorgar enormes subsidios a aquellas empresas consideradas demasiado grandes como para dejarlas caer. Lo que siguió alimentando el cúmulo de poder de los *chaebol* en la economía, que a menudo mediante la financiación de partidos o por los lazos personales se ha extrapolado a un fuerte control de la política y la sociedad coreana.

A través de la encuesta realizada se ha acercado la perspectiva de la población coreana. Esta tiene una percepción similar de las grandes empresas y los *chaebol*, lo que corrobora que estos dan un carácter distintivo a la economía del país. Asimismo, se ratifica la conexión entre las grandes empresas y el crecimiento económico, mostrando la importancia de la cultura empresarial coreana. Pero también es relevante observar, la consideración de que las grandes empresas siguen hoy en día ayudando al ahora menos drástico crecimiento económico del país. Y que, a pesar de los juicios sobre la gestión ética y social de las grandes empresas y los *chaebol*, son la fuente principal de creación de empleo estable y de exportación que sustenta la economía actual.

Pero ¿hasta cuándo se podrá mantener la estructura de la economía entorno a los *chaebol*? Ya con la creación de nuevas grandes empresas relacionadas con las TIC en el siglo XXI, se ha expuesto el éxito de un nuevo modelo empresarial que no cuenta con la concentración del poder en una sola familia. Además del gran potencial de las PYMES que según los datos recabados en la encuesta tienen una acogida muy positiva en la sociedad coreana. Y continuando con la hipótesis de que en Corea del Sur la economía evoluciona mano a mano con la cultura empresarial, esta aceptación social podría desencadenar un cambio del modelo actual de negocio. Pero para ello, quizás las grandes empresas tendrían que renunciar a parte de sus privilegios, y también se debería reducir la brecha salarial entre los trabajadores de unas y otras para que el emprendimiento pueda ser percibido también como una fuente de empleo.

Finalmente, aunque el milagro económico de Corea del Sur ha sido un tema relatado por muchos investigadores, este trabajo en particular se ha centrado en exponer brevemente la estrecha relación con la cultura empresarial del país. Es un tema muy extenso y considerando demostrada dicha relación, se podría continuar con esta investigación analizando los posibles cambios en la economía de Corea del Sur que este vínculo podría causar.

ANEXO

ANEXO A. FIGURAS

Figura 1. Artículo sobre el discurso de Año Nuevo de 1961 del primer ministro Jang.

Fuente: Kyeonghyangsinmun, 2010, Naver News Library.

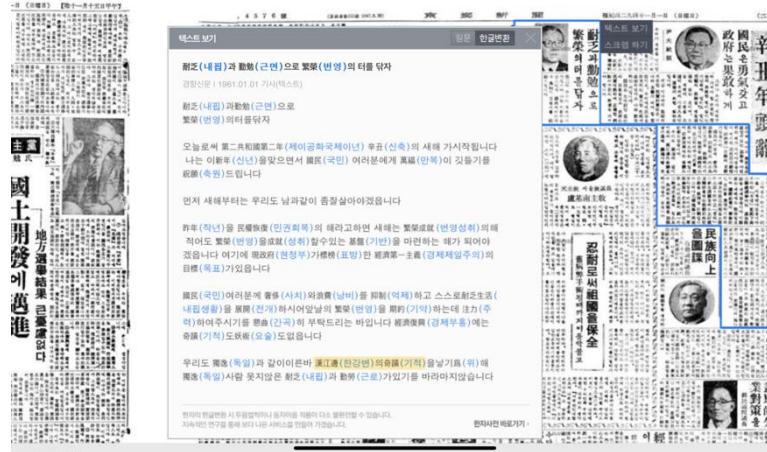
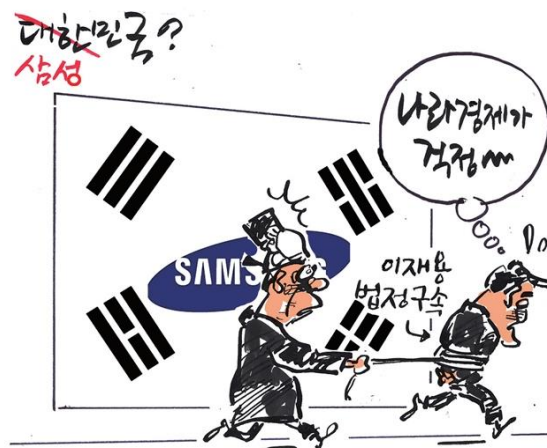
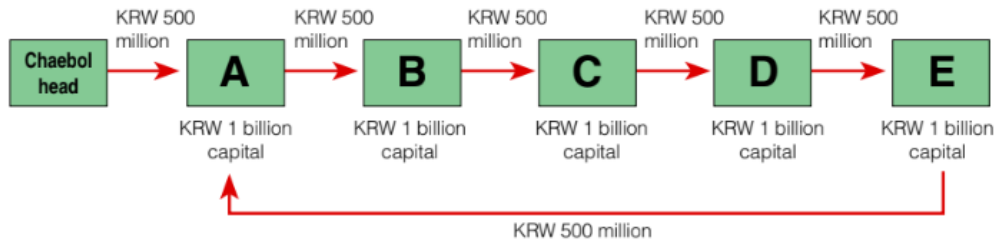


Figura 2. Tira cómica en la que se pregunta si en vez de República de Corea se trata de la “República de Samsung”. Aparece una persona atada por la “opresión legal de Lee Jaejong” que piensa en que le “preocupa su propia salud”.

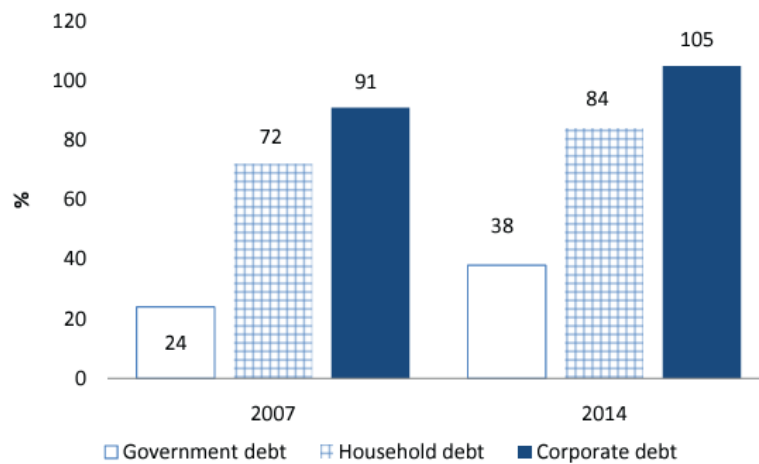
Fuente: Choi Gyeongrak, 2021, Joongboo.



**Figura 3.** Esquema explicativo del funcionamiento de la inversión circular de acciones.  
 Fuente: Park Yongjin, 2018, *Modern Korean Economy*, p. 171.

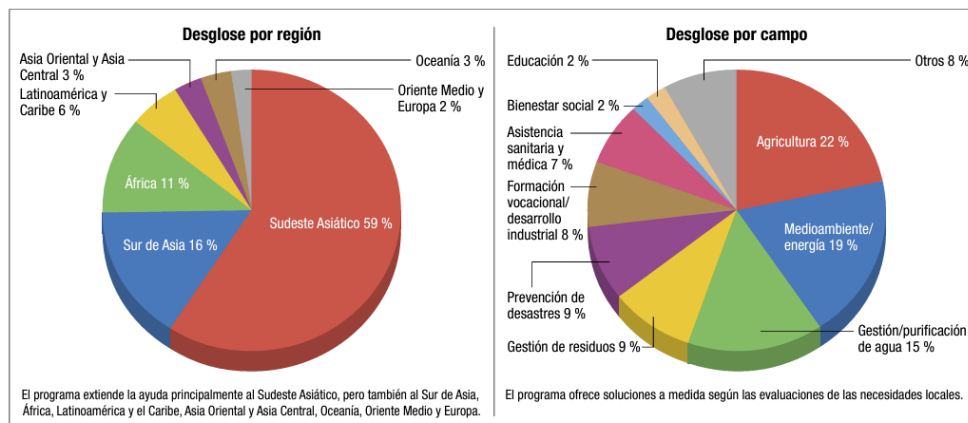


**Figura 4.** Deuda del gobierno, doméstica y de las grandes empresas de Corea, en porcentajes en razón con el PIB, en los años 2007 y 2014.  
 Fuente: Chiang Min-Hua, 2017, *South Korea's Economy at Crossroads*. En *Contemporary South Korean Economy: Challenges and Prospects* (pp. 1-22), p. 17.



**Figura 5.** Gráfico del desglose del apoyo gubernamental para la expansión de las PYMES japonesas en el extranjero entre 2012 y 2017.

Fuente: Gobierno de Japón, 2017, *Las pymes de Japón ofrecen soluciones para el crecimiento sostenible. Somos Tomodachi*. Vol. Otoño de 2017 (pp. 12-13), p. 13.



## ANEXO B. ENCUESTA DE ELABORACIÓN PROPIA, ESPECIFICACIONES, VERSIÓN EN COREANO Y SU TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL

Título de la encuesta: Encuesta sobre la forma de pensar de los coreanos acerca de las grandes empresas y los *chaebol*.

Periodo de apertura de la encuesta: 20 de mayo – 30 de mayo de 2024.

Herramienta utilizada: elaboración propia a través de la plataforma Typeform. Consta de cinco bloques de preguntas, el primero recoge la información sobre las personas encuestadas. Los cuatro restantes plantean cuestiones sobre el tema expuesto con el modelo de escala de opinión del 1 al 5, en el que el 1 está etiquetado como “estar poco de acuerdo” o “no gustar nada”, el 3 como “más o menos” y el 5 como “estoy muy de acuerdo” o “me gusta mucho”.

Destinatarios: la generalidad de la población coreana.

Total de encuestados: 122 personas.

Transcripción de la encuesta en coreano:

안녕하세요.

바쁘신 와중에도 이렇게 설문조사에 참여해 주셔서 정말 감사드립니다.

저는 스페인 살라망카 대학교 (Universidad de Salamanca) 한국학과 4 학년 이레네 엘레나 사우키요 (Irene Elena Sahuquillo)라고 합니다. 졸업 논문(논문 제목: 한강의 기적과 한국의 회사 문화 Milagro económico de Corea del Sur y cultura empresarial coreana) 작성을 위해 대기업과 재벌에 대한 한국인의 인식을 조사하고 있습니다. 이 조사는 익명으로 실시되며, 조사 결과는 졸업 논문의 자료로만 사용될 것입니다. 번거로우시더라도 성실히 답변해 주시면 고맙겠습니다.

### 1. 응답자 정보

1a. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?

- 남
- 여

1b. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

- 10 대
- 20 대
- 30 대
- 40 대
- 50 대
- 60 세 이상

1c. 귀하가 현재 하시는 일은 어떻게 되십니까?

- 학생
- 사업자
- 기업 종사자

- 학교 및 연구기관 종사자
  - 행정 및 공공기관 종사자
  - 전업주부/남편
  - 기타
- 1d. 학력
- 고졸
  - 대졸
  - 대학원 졸업
  - 기타
- 1e. 출신 지역
- 쓰세요
- 1f. 거주 지역
- 한국 국내
  - 해외
2. 대기업에 대한 일반적인 인식
- 2a. 한국의 대기업에 대해 어떻게 생각하고 있습니까?
- 2b. 당신은 대기업 취업에 대해 어떻게 생각하고 있습니까?
- 2c. 만약 기업에 취업을 한다면 대기업에 취업하기를 원합니까?
3. 재벌에 대한 일반적인 인식
- 3a. 한국의 재벌에 대해 어떻게 생각하고 있습니까?
- 3b. 당신은 재벌에 대해 가까운 존재로 생각하고 있습니까?
- 3c. 당신은 한국 사회에서 재벌의 권력이 강하다고 생각하고 있습니까?
- 3d. 당신은 해외에서 한국의 경제를 떠올릴 때, 재벌에 대한 인지도가 높다고 생각하고 있습니까?
4. 한국의 경제와 대기업에 관한 인식
- 4a. 당신은 대기업이 한국의 경제 발전에 기여했다고 생각합니까?
- 4b. 당신은 향후에도 한국의 경제 발전을 위해서 대기업이 필요하다고 생각합니까?
- 4c. 당신은 한국 경제의 발전을 위해 대기업 외에 중소기업의 역할도 중요하다고 생각합니까?
- 4d. 당신은 한국 정부가 대기업에 특권을 준다고 생각합니까?
5. 대기업 및 재벌의 사회적 책임, 윤리적 경영에 관한 인식
- 5a. 당신은 대기업이 사회적 책임을 성실히 수행하고 있다고 생각합니까?
- 5b. 당신은 대기업이 윤리적인 경영을 수행하고 있다고 생각합니까?
- 5c. 당신은 한국 사회에서 대기업의 권력이 강하다고 생각합니까?
- 5d. 당신은 한국 사회에서 재벌의 권력이 강하다고 생각합니까?
- 5e. 당신은 대기업하면 부패의 이미지가 떠오릅니까?
- 5f. 당신은 재벌하면 부패의 이미지가 떠오릅니까?

Traducción propia al español:

Hola. Agradecería mucho su participación en este cuestionario a pesar de que esté ocupado. Soy la estudiante española Irene Elena Sahuquillo, de 4º curso de Estudios Coreanos de la Universidad de Salamanca. Estoy investigando qué piensan los coreanos acerca de las grandes empresas y los *chaebol* cómo parte del desarrollo de mi Trabajo de Fin de Grado titulado “Milagro económico de Corea del Sur y cultura empresarial coreana”. Esta encuesta se realizará de manera anónima, y los resultados serán utilizados como datos dentro de mi Trabajo de Fin de Grado. Aunque sea incómodo, agradecería que respondiera sinceramente a las siguientes preguntas.

1. Información sobre el encuestado.

1a. ¿Con qué género se identifica?

- Hombre.
- Mujer.

1b. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- 10 años.
- 20 años.
- 30 años.
- 40 años.
- 50 años.
- 60 años o más.

1c. ¿Cuál es su trabajo actualmente?

- Estudiante.
- Empresario.
- Empleado en una empresa.
- Trabajador en una institución educativa o de investigación.
- Trabajador en la administración o instituciones públicas.
- Amo/Ama de casa.
- Otro.

1d. Nivel de educación.

- Bachillerato.
- Estudios universitarios.
- Estudios de máster o postgrado.
- Otro.

1e. Provincia de nacimiento.

- Escriba su respuesta.

1f. Lugar en el que reside.

- Dentro de Corea.
- En el extranjero.

2. Visión general sobre las grandes empresas.

2a. ¿Qué piensa de las grandes empresas de Corea?

2b. ¿Qué piensa sobre buscar empleo en las grandes empresas?

2c. ¿Si usted estuviera buscando trabajo querría trabajar en una gran empresa?

3. Visión general sobre los *chaebol*.
  - 3a. ¿Qué piensa sobre los *chaebol* de Corea?
  - 3b. ¿Usted piensa en los dueños de los *chaebol* cómo personas cercanas?
  - 3c. ¿Piensa que los *chaebol* tienen un poder fuerte en la sociedad coreana?
  - 3d. ¿Cree usted que cuando se piensa en la economía coreana en el extranjero se piensa en los *chaebol*?
  
4. Visión de la economía coreana relacionada con las grandes empresas.
  - 4a. ¿Piensa que las grandes empresas contribuyeron al desarrollo de la economía coreana?
  - 4b. ¿Cree que de ahora en adelante las grandes empresas son necesarias para continuar el crecimiento de la economía coreana?
  - 4c. ¿Piensa que para el desarrollo de la economía coreana aparte de las grandes empresas las PYMES deben tener también un papel importante?
  - 4d. ¿Piensa que el gobierno coreano da privilegios a las grandes empresas?
  
5. Visión sobre la responsabilidad social y la gestión ética de las grandes empresas y los *chaebol*.
  - 5a. ¿Piensa que las grandes empresas cumplen con sinceridad la responsabilidad social?
  - 5b. ¿Piensa que las grandes empresas cumplen con una gestión acorde con la ética?
  - 5c. ¿Cree que las grandes empresas tienen un fuerte poder en la sociedad coreana?
  - 5d. ¿Cree que los *chaebol* tienen un fuerte poder en la sociedad coreana?
  - 5e. ¿Tiene usted una imagen corrupta de las grandes empresas?
  - 5f. ¿Tiene usted una imagen corrupta de los *chaebol*?

Gracias por su colaboración.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

Calva, J. L. (2007). *Agenda para el desarrollo. Vol.2: desarrollo económico*. Editorial Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecasusal/74524?page=1>

Chiang, Min-hua. (2017). South Korea's Economy at Crossroads. En *Contemporary South Korean Economy: Challenges and Prospects* (pp. 1-22). Singapur: East Asian Institute, NUS. DOI 10.1142/9789813207240\_0001

Graham, Edward M. (2003). *Reforming Korea's Industrial Conglomerates*. Washington: Peterson Institute for International Economics. <https://www.piie.com/bookstore/reforming-koreas-industrial-conglomerates>

Kim, Dae-jung. (1996). *Mass-participatory Economy: Korea's Road to World Economic Power*. Universidad de Harvard.

Kim, Hye-Jeoung; Riviere, J.; Doncel, D. (2018). *Sociedad actual coreana*. España: Akkad Book.

Lee, Chung Min (Ed.). (2022). *How South Korea is Honing a Competitive Edge*. Carnegie Endowment for International Peace. <https://carnegieendowment.org/2022/11/22/how-south-korea-is-honing-competitive-edge-pub-88419>

Mainard, Maximiliano. (2018). *Ciclo virtuoso de la economía del este de Asia*. En Bolinaga, Luciano D., Bavoleo, Bárbara (Eds.). *E-Corea. Procesos políticos, económicos y sociales en la península coreana*. DOI 10.55778/ts877231595

Park, Yongjin. (2018). *Modern Korean Economy: 1948-2008*. Gyeonggi-do: The Academy of Korean Studies. [https://www.aks.ac.kr/ikorea/upload/intl/korean/UserFiles/UKS8\\_Modern\\_Korean\\_Economy\\_eng.pdf](https://www.aks.ac.kr/ikorea/upload/intl/korean/UserFiles/UKS8_Modern_Korean_Economy_eng.pdf)

### Monografías, artículos especializados y tesis:

Baliño, Tomás J. T., Ubide, Ángel. (1999). *The Korean Financial Crisis of 1997-A Strategy of Financial Sector Reform*. International Monetary Fund, Monetary and Exchange Affairs Department. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/30/The-Korean-Financial-Crisis-of-1997-A-Strategy-of-Financial-Sector-Reform-2903>

- Barón Ortigón, B. A. (2014). *Desarrollo económico de Corea del Sur: 1953-1997*. MPRA-Universidad de Múnich. Consultado en <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/87993>
- Chica-Morales, P., Doménech, A. J. (2023). Políticas de Ayuda Oficial al Desarrollo de Corea del Sur: Un Análisis Descriptivo. *TERRA. Revista de Desarrollo Local*. No. 12, pp. 1-28. Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local. DOI 10.7203/terra.12.26007
- De León Lázaro, Guillermo. (2017). El milagro alemán. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, L, pp. 433-444.
- Glassman, J., Choi, Y-J. (2014). The *chaebol* and the US military-industrial complex: Cold War geopolitical economy and South Korean industrialization. *Environment and Planning A*, Vol. 46, pp. 1160-1180. DOI 10.1068/a130025p
- Gobierno de Japón. (2017). Las pymes de Japón ofrecen soluciones para el crecimiento sostenible. *Somos Tomodachi*. Vol. Otoño de 2017, pp. 12-13.
- González Payo, Javier. (2023). Auge y declive de los keiretsu japoneses como modelo empresarial. *Tax Legal Advisory Review*, No. 5, pp. 23-31.
- Guojónsson, Daníel J. (2009). *The Japanese business model, and how globalization is changing it*. [Tesis, Universidad de Islandia]. <http://hdl.handle.net/1946/2458>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Ficha-país: Corea del Sur*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Gobierno de España. [https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/109/documentos/2023/10/otros-documentos/Ficha\\_Corea\\_Octubre\\_2023.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/109/documentos/2023/10/otros-documentos/Ficha_Corea_Octubre_2023.pdf)
- Kim, Seung-kyung, Finch, John. (2002). Living with Rhetoric, Living against Rhetoric: Korean Families and the IMF Economic Crisis. *Korean Studies*. Vol. 26, No. 1, pp. 120-139. Universidad de Hawaii. <http://www.jstor.org/stable/23719327>
- Kongdan Oh, Hassig. (2013). *Korea's Chances in the 21st Century: The Story Continues*. Virginia: Institute for Defense Analyses. <https://www.ida.org/-/media/feature/publications/k/ko/koreas-chances-in-the-21st-century-the-story-continues/ida-document-ns-d-4852.ashx>

- Lee C. H., Lee Keun, Lee K. (2002). Chaebols, Financial Liberalization, and Economic Crisis: Transformation of Quasi-Internal Organization in Korea. *Asian Economic Journal*. Vol. 14, No. 1, pp. 17-35. <https://mpr.a.u.b.muenchen.de/id/eprint/109950>
- Martín, Noemí. (2023). *El gobierno surcoreano. El chaebol cultural del siglo XXI*. [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Valladolid] <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/63300/TFM-J-119.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- OECD. (2024). *OECD Economic Outlook*. Vol. 2024. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/69a0c310-en>
- Rodríguez Asien, Ernesché. (2017). El sistema empresarial japonés como paradigma mundial. *Revista Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón*. Vol. 10, No. 32. <https://www.eumed.net/rev/japon/32/sistema-empresarial-japones.html>
- Shin, Yong-Ha. (1976). Land Reform in Korea, 1950. *Bulletin of the Population and Development Studies Center*. Vol. 5, pp. 14-31. <https://www.jstor.org/stable/43798330>
- Wan, Cindy. (2023). The economic effects of colonization in Korea. *The London School of Economics and Political Science*. <https://blogs.lse.ac.uk/economichistory/2023/05/19/the-economic-effects-of-colonization-in-korea/>
- Wolf, Charles Jr. (1962). *Economic Planning in Korea*. Santa Monica: The RAND Corporation. <https://www.rand.org/pubs/papers/P2655.html>.
- Zhou, Ye. (2020). The Samsung story. *Nature Electronics*. Vol. 3, p. 234. DOI 10.1038/s41928-020-0418-8

### **Prensa:**

- Choi, Gyeongrak. (2021). *Samseongminggug* 삼성명그? Periódico Joongboo. Consultado el 30 mar. 2024, en <https://www.joongboo.com/news/articleView.html?idxno=363468382>
- Hee Lee, Michelle Ye. (2023). South Korea to compensate victims of Japan's wartime forced labor. *Washington Post*. Consultado el 15 abr. 2024, en

<https://www.washingtonpost.com/world/2023/03/06/south-korea-japan-forced-labor-compensation/>

Koh, Ewe. (2023). Why S. Korea's Crackdown on Private Tutoring Is Just a 'Band-Aid' on a Much Larger Problem. *Time*. Consultado el 30 de mar. 2024, en <https://time.com/6292773/south-korea-crackdown-hagwons-cram-schools-competition/>

Kyeonghyangsinmun. (1961). *Naepipkkwa geunmyoneuro bonyonge toreul dakjja 내핍과 근면으로 번영의 터를 닦자 [Preparemos el terreno de prosperidad con austeridad y diligencia]*, 151, p. 2. Consultado el 9 nov. 2023, en <https://newslibrary.naver.com/viewer/index.naver?articleId=1961010100329102003&editNo=3&printCount=1&publishDate=1961-01-01&officeId=00032&pageNo=2&printNo=4576&publishType=00010>

#### **Otros recursos online:**

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2023). *Republic of Korea*. World Economic Outlook, July 2023. Consultado el 23 feb. 2024, en <https://www.imf.org/en/Countries/KOR#ataglance>

Groningen Growth and Development Centre. (2020). *Maddison Project Database*. Países Bajos: Universidad de Groningen. Consultado el 23 feb. 2024, en <https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/releases/maddison-project-database-2020?lang=en>

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2022). *Korea Economic Snapshot*. Consultado el 23 feb. 2024, en <https://www.oecd.org/economy/korea-economic-snapshot/>

Oxford. (2008). 'chaebol'. En Law, J., Smullen, J. (Eds.), *A Dictionary of Finance and Banking*: Oxford University Press. Consultado el 22 feb. 2024, en <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199229741.001.0001/acref-9780199229741-e-4304>.