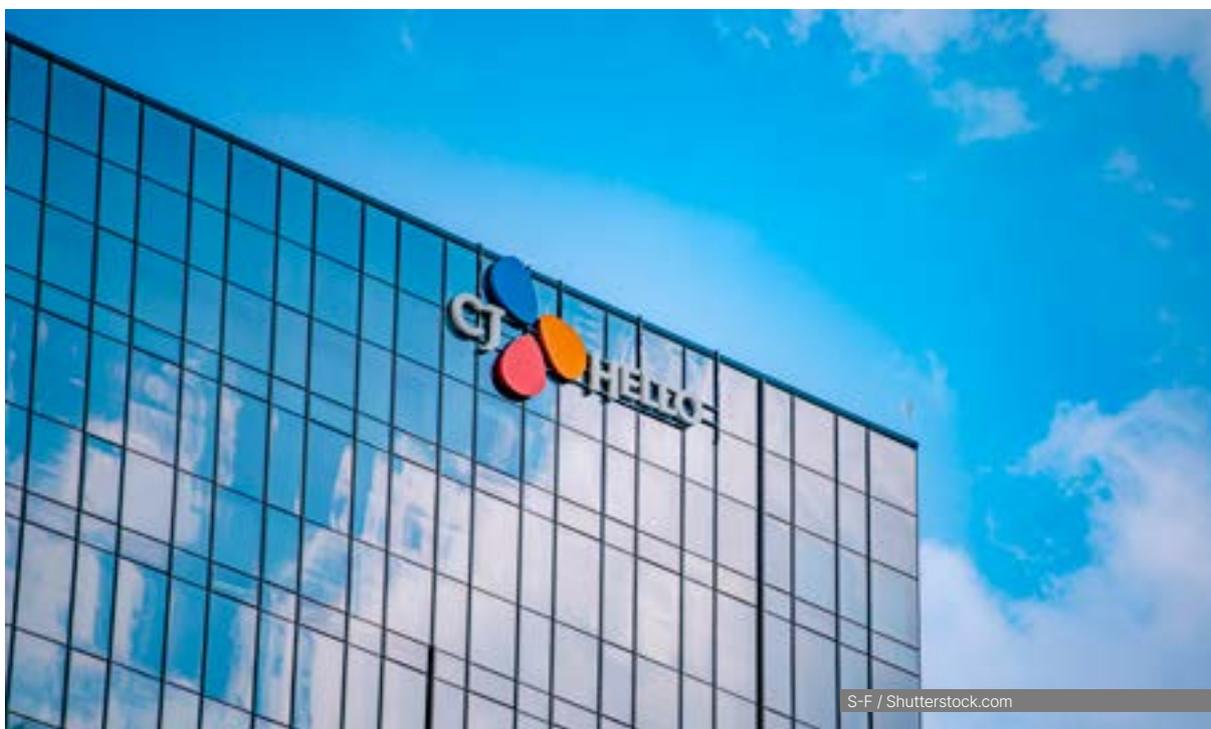


CJ CheilJedang: el conglomerado surcoreano promotor de *k-style* y más



**Rodrigo Enrique Veliz
Portuguez**

Universidad Central de Chile
revelizp@gmail.com

Arlette Reyes Benz

Universidad Central de Chile
arlettereyesbenz@gmail.com

Juan Felipe López Aymes

Universidad Nacional Autónoma de México
jflopezaymes@crim.unam.mx

Recibido: 5 de febrero 2022

Aprobado: 2 de mayo 2022

Publicado: 14 de julio 2022

Resumen

Desde finales del siglo XX, Corea del Sur logró exportar productos culturales que llamaron la atención mundial. Este fenómeno ha sido una oportunidad para dar a conocer internacionalmente ciertos rasgos de la cultura coreana y también para construir una imagen positiva del país en el exterior, lo que le da ventajas en la competencia global al asociar a sus empresas y productos con valores compatibles con aquellos de los consumidores occidentales y asiáticos. Entre los conglomerados coreanos más importantes en este giro de negocios está el grupo CJ, el cual nació de la separación de Samsung en los años noventa y cuyas empresas son líderes en la industria cultural, de medios y de entretenimiento. Gracias al *k-style* y una potente estrategia de marketing internacional, CJ E&M se ha convertido en una de las empresas más reconocidas del grupo CJ, capaz de influir en la definición estética y cosmopolita de ciertos estilos de vida

Los autores declaran que no recibieron financiamiento ni apoyo por parte del Grupo CJ o alguna de sus empresas o filiales, por lo que se descarta cualquier conflicto de interés en la elaboración y conclusiones del presente artículo.

asociados con el consumo de bienes de alta tecnología, cosméticos y productos saludables.

El objetivo de este artículo es presentar un caso que muestra la manera en que la expansión de un conglomerado coreano incluyó la industria cultural entre sus áreas de negocio, con la cual se ha extendido mundialmente y ha detonado efectos de desborde hacia otras industrias. El foco se pondrá en la agencia de los conglomerados y sus líderes como conductores de la internacionalización de la cultura coreana, en particular en la trayectoria de CJ CheilJedang y la manera en que las cuatro divisiones que lo integran potenciaron sus capacidades para crear sinergias que producen marcas e imágenes atractivas en el mercado internacional. El argumento central es que la *ola coreana* debe su fuerza a las características del sistema corporativo del país asiático, el cual es, a su vez, resultado de la economía política desarrollista de Corea.

Palabras clave

Corea del Sur, ola coreana, Grupo CJ, chaebol, industria cultural, gobierno corporativo

Abstract

Since the end of the 20th century, South Korea has succeeded in exporting cultural products that have attracted worldwide attention. This phenomenon has been an opportunity to make certain features of Korean culture internationally known and to build a positive image of the country abroad, which gives it advantages in global competition by associating its companies and products with values compatible with those of Western and Asian consumers. Among the most important Korean conglomerates in this line of business is the CJ Group, which was born from the separation of Samsung in the 1990s and whose companies are leaders in the cultural, media and entertainment industries. Thanks to K-style and a powerful international marketing strategy, CJ E&M has become one of the most recognized companies of the CJ Group, capable of influencing the aesthetic and cosmopolitan definition of certain lifestyles associated with the consumption of high-tech goods, cosmetics, and healthy products.

The aim of this article is to present a case that shows how the expansion of a Korean conglomerate included the cultural industry among its business areas, with which it has spread worldwide and triggered spillover effects into other industries. The focus will be on the agency of conglomerates and their leaders as drivers of the internationalization of Korean culture, in particular the trajectory of CJ CheilJedang and how the four divisions within it leveraged their capabilities to create synergies that produce attractive brands and images in the international marketplace. The central argument is that the “Korean wave” owes its strength to the characteristics of Korea’s corporate system, which is, in turn, a result of Korea’s developmentalist political economy.

Key words

South Korea, Korean wave, CJ Group, chaebol, culture industry, corporate governance

Introducción

Desde mediados de la década de los años noventa, Corea del Sur logró exportar productos culturales como dramas (telenovelas), música y películas, mediante los cuales se presentaban ciertos rasgos de su cultura y estilos de vida que llamaron la atención de un gran número de consumidores. Se generó así un nuevo mercado al que generalmente se le agrega el prefijo *k* (*k-drama*, *k-pop*, *k-culture*, *k-style*, etc.) (Kim, 2015), con lo cual ahora se reconoce la marca país. Inicialmente su presencia se extendió en países del este y sureste asiático por tratarse de productos relativamente baratos y de buena calidad —una buena combinación en el contexto de la crisis económica en Asia a finales del siglo XX—; poco después, el gusto por los productos se expandió a otras regiones y ahora podríamos decir que la marca *K* es bien aceptada en el mercado mundial.

Este fenómeno ha sido más que una oportunidad para dar a conocer la “cultura coreana”¹ a escala global o la conformación de un espacio de transnacionalidad o hibridación cultural (Kim J-a., 2014). Se trata también de un proceso que diferentes gobiernos surcoreanos se han apropiado para construir una imagen positiva del país en el exterior mediante la diplomacia cultural que favorezca sus intereses políticos y económicos (Elfvig-Hwang, 2013; Kim & Jin, 2016; Kim J-a., 2014). Esta construcción de la imagen busca ganarse el respeto y admiración de la comunidad internacional al presentar a Corea como un país próspero, alegre, culturalmente vasto, ordenado, tecnológicamente avanzado y capaz de resolver sus problemas, pero con un toque de exotismo o hasta excepcionalismo. De esta manera, la forma en que se representa al país en las diversas expresiones de la *ola coreana*, sea correcta o parcial, trae beneficios al asociar a sus empresas y productos con valores compatibles con aquellos de los consumidores occidentales y asiáticos indistintamente.

En este contexto, la industria cultural, de medios y de entretenimiento surcoreana ha surgido no solo como un negocio lucrativo, sino como un bastión del poder suave nacional en la competencia global. Entre las empresas de mayor calado, CheilJedang Entertainment and Media (CJ E&M o también CJ ENM) es un referente en el sector. CJ E&M es una de las cuatro divisiones del grupo CJ e inició sus negocios con la adquisición del canal de música Mnet (Music Network) en 1997 (Mnet fue fundado en 1993 con la realización de producciones de música, televisión y cine). En 2011 adquirió su nombre actual tras la fusión de diferentes empresas del conglomerado surcoreano CJ, tales como On Media, CJ Internet, Mnet Media, CJ Media y CJ Entertainment (CJ E&M, 2021a) y en junio de 2018 se integró con CJ O Shopping, con lo que se formó una plataforma de alcance global más grande de Corea combinando las capacidades de comercio y contenido de ambas empresas (Kwon, 2018; CJ E&M, 2021a). Gracias al *k-style* y una potente estrategia de marketing internacional, CJ E&M se ha convertido en una de las empresas más reconocidas del grupo CJ por su liderazgo en el negocio del entretenimiento, por contribuir a formar la imagen internacional de Corea, y por su influencia en la definición estética y cosmopolita de ciertos estilos de vida asociados con el consumo de bienes de alta tecnología, cosméticos y productos saludables.

El objetivo de este artículo es presentar un caso de estudio que muestra la manera en que la expansión de un conglomerado coreano incluyó la industria cultural entre sus áreas de negocio, con la cual se ha expandido en el mundo y ha detonado efectos de desborde hacia otras industrias.

¹ Es muy discutible si los productos culturales del tipo *k-pop*, *k-cine*, *k-dramas*, etc. son representativos de la cultura de ese país, por lo que más bien asumimos su validez como manufacturas adaptables al gusto y demanda del mercado.

Con ello, se propone ir más allá de la observación de los productos culturales y su impacto en la formación de gustos o si el fenómeno refleja fielmente o no la cultura popular coreana. Tampoco interesa detallar el papel del gobierno y el alcance internacional de su política cultural, lo cual se da por sentado a nivel de promoción y desarrollo discursivo (Kim & Jin, 2016; Kim J-a., 2014). El foco se pondrá en la agencia de los conglomerados y sus líderes como conductores de la internacionalización de la cultura coreana, en particular en la trayectoria de CJ CheilJedang y la manera en que las cuatro divisiones que lo integran potenciaron sus capacidades para crear sinergias que producen marcas e imágenes atractivas en el mercado internacional. Para ello, se utilizan como fuentes primarias los sitios *web* del conglomerado y sus divisiones; como fuentes secundarias se consultó prensa y literatura sobre el contexto histórico e institucional de la formación y evolución de los grupos industriales coreanos. El argumento central es que la ola coreana debe su fuerza a las características del sistema corporativo del país asiático, el cual es, a su vez, resultado de la economía política desarrollista de Corea.

Este trabajo se divide en tres partes. La primera analiza el origen y características de CheilJedang en el marco del proceso de industrialización inicialmente dirigido por el gobierno y después en el contexto de apertura y globalización. La segunda describe la forma de expansión e interrelación entre las empresas del conglomerado, especialmente después de su separación del grupo Samsung. La tercera parte analiza el gobierno y cultura corporativa de CJ. Se concluye con una reflexión sobre la trayectoria histórica del grupo CJ y la importancia del estudio pormenorizado de casos como ese para una mejor comprensión del sistema corporativo surcoreano.



Origen, características y desarrollo de CJ

La historia del grupo CJ es muy común a la de otros conglomerados coreanos, también llamados *chaebol*, aunque se podría argumentar que su trayectoria tiene sus propias singularidades. Por ejemplo, ha mantenido un reducido número de áreas de negocios (alimentos, biotecnologías/farmacéutica, entretenimiento y logística); otra es que, aun cuando los principales dueños del conglomerado pertenecen a la familia Lee, parientes del fundador de Samsung, Lee Byung-chul, CJ se separó del gigante

global para seguir un camino independiente. Cabe mencionar que es más común que los *chaebol* aumenten el número áreas de negocios y filiales en sus procesos de expansión y diversificación y rara vez ocurre lo opuesto, a menos que alguna regulación lo determine, como fue el caso de las “fusiones por decreto” a principios de los años ochenta (Lew, 1999) y después durante la crisis de 1997-1998, cuando el gobierno del presidente Kim Dae-jung obligó a los *chaebol* a reformar su estructura y gobierno corporativo con los llamados “grandes pactos” (Chang & Shin, 2003; Moon & Mo, 2003). Salvo el tamaño y la escisión “voluntaria” entre CJ y Samsung, las demás características casi no difieren del resto de sus pares.

Como cualquier sistema corporativo nacional, la formación, interacciones y evolución de los conglomerados coreanos depende de las variaciones del contexto institucional y político, las condiciones del mercado y la transformación de la estructura económica. La mayoría de los *chaebol* se fundaron en los años cuarenta y cincuenta y comenzaron como pequeñas empresas familiares dedicadas a una o dos actividades de negocios relacionadas, generalmente de manufactura, comercio u otros servicios básicos. (Resulta interesante que varias de esas empresas o sus fundadores tuvieron algún tipo de relación con los antiguos conglomerados japoneses –los famosos *zaibatsu*– durante la época de ocupación nipona.) Era una época de grandes transformaciones, empezando por la configuración de un nuevo orden bipolar y la división de la península, la cual condujo al nacimiento de dos estados que después se enfrentaron en una guerra fratricida. CheilJedang fue una empresa fundada por Lee Byung-chul al término de la guerra en 1953, desde donde se construyó el imperio industrial que ahora conocemos como Samsung.² CheilJedang inició como fabricante de azúcar y posteriormente de harina (1958), dos productos primordiales que, por decir lo menos, fueron muy bien cotizados en el contexto de la posguerra civil. El éxito del negocio de alimentos de Lee en los años cincuenta le permitió establecer otros, incluyendo servicios financieros. Hasta entonces, buena parte de la prosperidad estaba determinada por el mercado, pero sobre todo por las conexiones personales con el gobierno, pues era el que controlaba el escaso capital externo disponible.

Sin embargo, el auge, expansión y diversificación de los *chaebol* se generó durante el régimen del general Park Chung-hee (1961-1979) quien, en el marco del estado desarrollista,³ otorgó un trato preferencial a empresas en sectores estratégicos (inicialmente manufacturas) para impulsar el crecimiento económico del país con un fuerte enfoque en exportaciones. El carácter mercantilista del modelo coreano implicaba desarrollar industria privada nacional autónoma, para lo cual se requirió de una estrategia de sustitución de importaciones articulada con otras políticas y acciones del gobierno que abarcaban el ámbito comercial, industrial, educacional, científico, tecnológico y financiero (López Aymes, 2016). En ese contexto, y para evitar la investigación y cargos por “enriquecimiento ilícito”, Park acordó con Lee Byung-chul que sus empresas debían contribuir con sus capacidades y capital al desarrollo industrial del país y acatar la dirección de los planes quinquenales del gobierno (Kim & Park, 2011).

Con el control en la asignación de capital por la nacionalización de la banca comercial en 1962 y los incentivos de la política económica,

² Cheil Jedang (traducida como “primera/la-número-uno/la mejor fábrica de azúcar”) no fue la primera compañía de Lee Byung-chul, pues su actividad empresarial comenzó desde la época de ocupación japonesa. En 1938 estableció una empresa de transportes y comercializadora de pescado seco, fideos y otros alimentos producidos localmente, a la que llamó Samsung (“tres estrellas”).

³ Para una revisión amplia de la literatura sobre el estado desarrollista ver Stephan Haggard (2018).

las empresas familiares que incursionaron en las industrias seleccionadas recibieron protección y préstamos en condiciones favorables para su expansión y así crear economías de escala; además, en cada cambio de liberado de la estructura económica se presentaron oportunidades para agregar áreas de negocios de los grupos que lograban cumplir las metas de producción y exportación de los planes de desarrollo. De esta manera, conforme la economía alcanzaba estructuras más avanzadas y de mayor intensidad tecnológica y de capital, las empresas establecieron nuevas divisiones o adquirieron empresas para sumarlas al grupo, para lo cual había financiamiento disponible. La expansión y diversificación del conglomerado que dirigía Lee Byung-chul se explica en parte por esta dinámica.

Eventualmente, el estado desarrollista coreano agotó su capacidad de conducción económica debido a la progresiva sofisticación del mercado y las crecientes presiones políticas internas y externas, por lo que en la década de los años ochenta inició un proceso de cambio institucional hacia una economía de mercado abierto (Moon, 1988); las reformas dieron pie a un nuevo orden en la economía política coreana, en el que el poder de los conglomerados superaba la capacidad del gobierno para determinar el derrotero económico nacional (Witt, 2014; López Aymes, 2015).

Es en ese proceso de transformación económica, política y social donde se ubica a CheilJedang. Si bien esta empresa es la semilla de donde creció el grupo Samsung, Lee Byung-chul y su familia optaron por aprovechar las oportunidades y recursos que brindaban la política industrial y comercial desarrollista y diversificar la cartera de negocios del grupo con la formación de empresas de mayor valor agregado como la electrónica, construcción, naviera, militar, servicios financieros no bancarios, comercio, etc. CheilJedang se mantuvo como la división de condimentos y alimentos procesados de Samsung, pero también intensificó su capacidad de investigación y desarrollo, especialmente en biotecnología y farmacéutica relacionada con el sector agroindustrial. Sin embargo, hacia finales de los años ochenta, esa empresa y sus filiales eran apenas un remanso del grupo Samsung sin mucho espacio en el mercado para crecer, mientras que la industria electrónica se convertía en la firma insignia del conglomerado.

Así como el contexto de la economía política coreana permite explicar la formación y evolución de los *chaebol*, hay que considerar también el carácter familiar de dichas organizaciones económicas y las relaciones entre sus miembros. Aun si la transmisión del patrimonio del grupo Samsung pudo haber seguido los cánones culturales, cuando Lee Byung-chul fue diagnosticado con cáncer en 1976, designó a su tercer hijo, Lee Keun-hee, como vicepresidente del Grupo Samsung en 1978 y a su hijo mayor, el "malogrado príncipe" Lee Maeng-hee, solo como presidente de CheilJedang, después de haberle destituido de otras empresas del grupo. Los antecedentes de esta controvertida decisión (heredar el poder al tercero en la línea dinástica tradicional) datan de 1967, cuando Lee Maeng-hee fue inicialmente nombrado jefe de Samsung tras la dimisión de su padre al cargo debido a un escándalo de contrabando de sacarina. Empero, desde entonces perdió el favor de su padre porque a sus ojos desató el caos dado su estilo de negocios agresivo, pero también por choques de personalidad e intrigas familiares.⁴ Esto puso en tensión el proceso sucesorio durante dos décadas, ya que Lee Maeng-hee estaba convencido de que le correspondía el control entero del grupo, mientras que su hermano Keun-hee con frecuencia le echaba en cara que su padre lo había relegado por conside-

⁴ El círculo cercano de confidentes de Lee Byung-chul le hicieron pensar que sus hijos mayores Maeng-hee y Chang-hee lo habían implicado en otro escándalo de malversación de fondos en 1969, con lo cual ambos quedaron fuera de la jugada sucesoria del grupo.

rarlo incompetente para tal responsabilidad; la ruptura definitiva se detonó con el fallecimiento del patriarca en 1987. Para entonces, el conglomerado ya era objeto de críticas en la sociedad y de intentos de racionalización por parte del gobierno, pues había desarrollado un gran tamaño y acaparaba porciones dominantes en varios mercados en los que entró durante su proceso de expansión y diversificación. Sin embargo, la escisión de CheilJedang no fue causada por la presión social o por intervención gubernamental, sino por situaciones familiares y escándalos que bien podrían inspirar alguna serie o drama de televisión (Kim, 2012a; 2012b).

En el transcurso de los años noventa, los activos de las múltiples empresas del conglomerado Samsung fueron divididos en cuatro grandes secciones, cada una encabezada por descendientes directos de Lee Byung-chul. Lee Maeng-hee se quedó con CheilJedang y Lee Chang-hee, segundo en la línea sucesoria, se quedó con Saehan; Lee In-hee estableció el grupo Hansol, la unidad de muebles y accesorios para el hogar, productos de papel, telecomunicaciones, construcción, etc. de Samsung y Lee Myung-hee se apropió de la cadena de tiendas departamentales Shinsegae. Finalmente, Samsung Electronics, la empresa más rentable y con mayor pujanza del grupo quedó en manos de Lee Kun-hee, junto con el resto de sus filiales. Después de esta separación, la familia Lee nunca se reconcilió, en especial los hermanos y hermanas de la primera prole de Lee Byung-chul. Es más, el clan Lee obsequió a la prensa coreana una generosa dotación de escándalos e historias de discordia para cubrir hasta la náusea.

Por ejemplo, en el proceso de separación legal y financiera de CheilJedang entre 1993 y 1997, se hicieron varios intentos por impedir un divorcio terso. Mientras Lee Maeng-hee y su hijo Lee Jay-hyun trataban de reorganizar la estructura financiera deshaciéndose de las acciones y garantías cruzadas que los ataban al grupo Samsung, Lee Keun-hee supuestamente seguía vigilando sus pasos (literalmente con cámaras de circuito cerrado en su domicilio y con reporteros del periódico afiliado a Samsung, Joon-gAng Daily, como espías) e imponiendo ejecutivos en empresas clave de CheilJedang, como el nombramiento del exvicepresidente de Samsung Fire & Marine Insurance (empresa controlada por el mismo Keun-hee) como vicepresidente y CEO de CJ (Kim, 2012a). Años más tarde, en 2012, Lee Maeng-hee, su hermana Lee Sook-hee y familiares de su finado hermano Lee Chang-hee demandaron por separado a Lee Keun-hee acusándolo de incorporar en secreto y unilateralmente a su patrimonio personal más de 10 millones de acciones de Samsung Life Insurance⁵ y Samsung Electronics que correspondían a herencia familiar, por lo que reclamaron su devolución. La demanda no prosperó, pues había vencido el plazo de la reclamación de herencias (10 años)⁶ y no se pudo comprobar que las otras acciones de Samsung fueran parte de su herencia, así que en febrero de 2013 se declaró improcedente y Lee Maeng-hee fue convencido de no apelar los fallos del Juzgado Central de Primera Instancia de Seúl (*Yonhap*, 2012a; 2012b; 2013; Kim M-h, 2014). Salvo esas ocasiones poco amigables, no se presentaron otras para intentar subsanar las fracturas familiares hasta el velorio de Lee Maeng-hee en agosto de 2015, donde se dieron cita las hermanas, sobrinos y sobrinas Lee.⁷

⁵ Samsung Life tiene acciones de control en Samsung Electronics.

⁶ Los abogados de Lee Maeng-hee argumentaron que se conoció la existencia de tales acciones hasta 2011 con información obtenida a raíz de los problemas de evasión fiscal de Keun-hee (Kim & Park, 2013).

⁷ Lee Keun-hee no pudo asistir porque estaba en el hospital postrado en coma después de sufrir un infarto meses antes. Tampoco asistió Lee Jay-Hyun, el mayor de los hijos varones de Lee Maeng-hee, porque también estaba hospitalizado por una insuficiencia renal severa.

CheilJedang inició su separación de Samsung en 1993 y, aunque ambos grupos seguían relacionados mediante lazos de parentesco, en la familia de Lee Maeng-hee se buscaba fervorosamente cortar todos los vínculos posibles con la casa imperial. Desde ese año, Lee Maeng-hee traspasó la dirección del nuevo “mini” conglomerado a dos de sus hijos, Jay-hyun y Mie-kyung (mejor conocida como Miky), y su cuñado Sohn Kyung-shik. El joven Lee ingresó a la empresa en 1985 y en 1989 fue ascendido a jefe del Departamento de Planificación y Gestión; una vez iniciada la escisión en 1993 fue nombrado director gerente desde donde asumió la gestión diaria de las operaciones del grupo y, en 1997, recibió el cargo de vicepresidente. Por su parte, Miky Lee, quien es dos años mayor que Jay-hyun, se incorporó a CheilJedang en 1994 y se convirtió en la fuente de ideas y visión del grupo; se le reconoce especialmente su papel en el lanzamiento del nuevo conglomerado como una potencia en la industria del entretenimiento y la proyección global de la cultura coreana. Mientras los hermanos Lee reconstruían CheilJedang, el tío Sohn fungió como consejero principal en su posición de presidente y ganó la fama de “bateador emergente” por el apoyo incondicional brindado a sus sobrinos (Cho, 2009). Lee Maeng-hee permaneció en el extranjero por muchos años alejado del proceso; murió en Beijing. Para 1995 la reorganización estaba muy avanzada en la creación de tres pilares: salud, alimentos y entretenimiento. En 1996, se lanzó oficialmente como Grupo CJ, dando una nueva identidad a CheilJedang. Dos años después, se comenzó a desarrollar el cuarto pilar en el negocio de logística y servicios comerciales.

Expansión y diversificación

Como todos los *chaebol*, el conglomerado CJ siguió un patrón de expansión horizontal y vertical audaz y veloz, antes y después de su separación de Samsung. Actualmente, el grupo tiene una diversificada cartera de negocios y, aunque el estilo de conducción parezca más horizontal que el resto de los conglomerados coreanos, su gobierno corporativo conserva una estructura jerarquizada a partir del dominio de la familia Lee (de la rama de Lee Maeng-hee, claro está). No obstante, la centralización del poder corporativo no ha impedido que el liderazgo e imaginación de sus directivos y los equipos de marketing hayan desarrollado capacidades interesantes para integrar áreas de negocios donde las sinergias no parecen tan obvias a primera vista. Por ejemplo, articular de manera lógica la industria de los alimentos con la del entretenimiento y la farmacéutica en torno al concepto de *k-style* ha sido una estrategia muy creativa y, ciertamente, exitosa en la transición para convertir una división de alimentos en un conglomerado diversificado, pero con un foco bastante definido. Su tamaño y capacidad de coordinación corporativa le ha permitido integrarse de manera colectiva al mercado global y mejorar su valor en el mercado de capitales en los últimos años.

Como dijimos arriba, el liderazgo y ambición de Lee Byung-chul fue clave desde su fundación, lo que se refleja en la rápida expansión del volumen y áreas de negocios que emprendió en los años cincuenta. Entre los hitos históricos de CheilJedang destaca el establecimiento de la refinería de azúcar en 1953, con la cual logró reducirse la importación de ese bien, y la instalación de un molino de harina utilizando su propia tecnología que empezó su producción en 1958. En 1962 se comenzó a exportar azúcar a Japón, lo cual fue un gran logro por su significado simbólico y por el reto que implicaba dada la incipiente infraestructura y capacidad. Un año después se inició la producción de glutamato monosódico (MSG), un sazonzador muy utilizado en la comida asiática. En 1965, CheilJedang creó la marca *Beksul* para sus productos de azúcar y, posteriormente, de

toda una línea de mercancías con base de harina, colorantes y saborizantes artificiales y condimentos como Mipoong (1963) y Dasida (1975), incorporándose a esos mercados y cuyas mezclas renovaron la gastronomía coreana (Kim, 2013; CJ S/Fa). En ese trayecto, la empresa invirtió en la construcción de sus propias fábricas en Busan, Kimpo (Seúl) e Incheon, pero también en su expansión horizontal mediante la adquisición de empresas como Wonhyeong Industrial Co. (1963) y Mipung Industrial Co. (1968) para la producción a gran escala de MSG, y Dongyang Jedang (1971) para consolidarse en el mercado del azúcar. La producción de condimentos también buscaba mercados de exportación y se encontró un nicho importante en las comunidades coreanas de migrantes y expatriados en Japón, Estados Unidos y China.

En la década de 1970, además de conservar la producción de los bienes básicos que dieron origen a la empresa, CheilJedang amplió su abanico de negocios con la manufactura de productos alimenticios procesados, enlatados o congelados, comida instantánea, bebidas, así como alimentos y complementos nutricionales para ganado (bovino, porcino, piscícola y avícola). Se desarrollaron técnicas de producción masiva de ingredientes y ácidos nucleicos, que culminó con el lanzamiento del condimento llamado “Imi” en 1977. La década concluyó con la exitosa producción industrial de aceite de cocina, que posteriormente logró diversificar en aceites de soya, maíz y sésamo (CJ, 2020).

El avance en la producción de condimentos y bienes alimenticios procesados derivó en el establecimiento de un centro de investigación y desarrollo propio en 1978, lo que dio pie a avanzar en la industria biofarmacéutica y la producción de lisina, treonina, triptófano y nucleótido. En 1984 el laboratorio se trasladó a instalaciones más grandes con la adquisición de Yupung Pharmaceuticals y se obtuvo la licencia para establecerse como empresa farmacéutica; se fundó entonces Pharmaceutical Bu, que más tarde cambiaría su nombre a inno.N (inno.N S/F). La mayor parte de la producción siguió vinculada con el sector de alimentos y bebidas (como el famoso brebaje antiresaca, *Condition*, entre otros complementos, infusiones y bebidas energéticas y saludables), pero pronto se comenzó a desarrollar conocimiento y tecnologías avanzadas en vacunas y medicamentos (Kim, 2013; inno.N, S/F). En 1986 se construyó una nueva planta en Icheon y en 1990 se completó otro laboratorio en Daeso, al sur de Seúl (inno.N, S/F). En los laboratorios de CheilJedang se desarrolló Hepaccine-B, una vacuna para la hepatitis B con tecnología local; alfa-interferón, un medicamento contra el cáncer y, actualmente, es una de las productoras más importantes de cefalosporinas y sustancias activas para la elaboración de antibióticos (alrededor de 20% del mercado mundial de ácido 7-aminocefalosporánico). En resumen, podría decirse que el camino hacia la expansión y diversificación de CheilJedang en los años ochenta se mantuvo delimitada en actividades de innovación, producción y comercialización de bienes alimenticios, bioquímicos y farmacéuticos inicialmente asociados con la base original de la corporación.

En su búsqueda por apartarse de la sombra de Samsung en la década de 1990, CJ continuó esforzándose por liderar la industria alimentaria y farmacéutica, pero también emprendió el camino hacia la diversificación en áreas que en apariencia no están relacionadas. En 1996, el conglomerado adoptó el nombre de Grupo CheilJedang y en febrero de 1997 completó de manera oficial la separación del Grupo Samsung. Una vez alcanzado ese objetivo, los hijos de Lee Maeng-hee siguieron su marcha hasta convertirse en el 13vo *chaebol* que es actualmente (Jung, 2020; Son, 2021; FTC, 2021). El ingreso a las industrias de servicio de alimentos y entretenimiento le permitió ganar la autonomía suficiente para conver-

tirse en un conglomerado surcoreano reconocido por la integración de industrias de la vida (alimentos y biofarmacéutica), cultura, estilo y entretenimiento, articulados por la infraestructura logística y comercial (Kim G-w, 2010; Kim, 2013).

La diversificación de CJ y la expansión de sus áreas de negocios a partir de 1995 ocurrió de varias maneras, desde la creación de empresas nuevas hasta la integración de firmas existentes mediante fusiones y adquisiciones. Según la Comisión de Comercio Justo, el órgano de control que vigila a los *chaebol* y previene la formación de monopolios, en 2021 el grupo CJ tenía setenta y nueve empresas afiliadas y el valor de sus activos totales era de 34.676 billones de won (alrededor de 29.500 millones de dólares) (FTC, 2021).⁸

En el ramo original de alimentos desde finales del siglo XX e inicios del XXI, el grupo llevó a cabo una estrategia de expansión tanto en Corea como en otros países; destaca la adquisición de empresas como Shin-dongbang CP (2004), Samho F&G, Haechandle (2006) y las empresas estadounidenses Annie Chun's (2005), Omni Food (2006), Kahiki Foods (2018) y Schwan's (2019). En 2017, CJ CheilJedang adquirió 90% de Selecta, una empresa de productos de soja en Brasil (Plottier y Park, 2020; CJ Selecta, 2021). Construyó plantas y estableció subsidiarias en Vietnam y China, además de adquirir empresas en Rusia, Malasia, Indonesia y Filipinas. En 2018 se expandió a Birmania (CJ CheilJedang, S/Fa; CJ, S/F).

Asimismo, poco después de anunciar su separación de Samsung, emprendió negocios en el área de servicios bajo la subdivisión nombrada CJ Foodville con cadenas de comedores familiares y de varios estilos como Skylark (1994), VIPS (1997), China Factory, Seafood Ocean (2006), Loco Country (2010), también panaderías Tous les Jours (1997), cafeterías A Twosome Place (2002), heladerías Cold Stone Creamery (2006), entre otros negocios. Varios establecimientos de estas franquicias fueron abiertos en otros países de Asia, particularmente después de 2010. Finalmente, entre 1988 y 1999 el grupo desarrolló capacidades de infraestructura logística para la distribución de productos y materiales relacionados con la industria de los alimentos, servicios de catering y sistemas de salubridad alimentaria; esa división de negocios se consolidó bajo el sello de CJ Freshway en 2008.⁹ Como distribuidor de alimentos y materiales relacionados a escala global, en 2014 proveía más de 20.000 productos a firmas repartidoras, comedores, hoteles y restaurantes en general, conectando al productor primario con toda la cadena hasta su punto final (CJ CheilJedang, 2014).

En el área farmacéutica y biotecnológica, CJ siguió un patrón similar de expansión y durante los años noventa y dos mil amplió su capacidad productiva, pero también la de investigación y desarrollo con la apertura de la oficina CJ CheilJedang Pharma New Jersey (2001), la adquisición de Hanil Pharmaceutical (2006), y la construcción de otra planta en Osong, en la provincia de Chungcheong del Norte (2010) (inno.N, S/F). Con esa infraestructura, CJ ha logrado desarrollar una gama importante de medicamentos y productos biofarmacéuticos para la industria alimenticia, de la salud humana y animal, así como de cuidados estéticos (CJ BIO, S/F); más recientemente, ha realizado alianzas estratégicas con empresas biotecnológicas con el fin de desarrollar capacidades y conocimientos para reemplazar productos petroquímicos por bioplásticos (CJ, 2021b).

La actividad biofarmacéutica del grupo CJ buscó, además, desarrollar

⁸ Para poner en perspectiva este último dato, el valor en activos totales del grupo Samsung fue de 457.306 billones de won (alrededor de 388.400 mil millones de dólares).

⁹ En 1988 se estableció la Samil Agriculture and Fisheries Corporation, cambió su nombre a CJ Food System en 2000 y en 2008 a su nombre actual, CJ Freshway (CJ Freshway, S/F).

sus propios canales de distribución y, para ello, en 2014 se fusionaron dos importantes subsidiarias: la operadora de la cadena de farmacias más grande de Corea especializada en suplementos y productos para el cuidado de la salud y artículos de belleza e higiene, CJ Olive Young¹⁰ y CJ Systems,¹¹ una empresa proveedora de servicios de información y tecnología, para formar CJ OliveNetworks. Cabe mencionar que tanto Olive Young como CJ Systems tienen sus propias historias de expansión de instalaciones y capacidades por inversión directa, así como por fusiones y adquisiciones. Por ejemplo, en 2002, CJ Olive Young estableció una alianza con la empresa hongkonesa Dairy Farm International, y una vez asimilado el conocimiento sobre el procesamiento, la venta de mayoreo de productos alimenticios, de salud y de belleza, así como de los canales de distribución regionales, entonces compró sus acciones en 2008 para retener el control corporativo total.¹² Desde la fusión, CJ OliveNetworks dio un empuje importante al alcance de las marcas y servicios de Olive Young en el mercado doméstico y de exportación; asimismo, fue instrumental en el lanzamiento del *Olive Young Global Mall* en 2019 y el diseño de aplicaciones para compras en línea dirigidas a los mercados de Estados Unidos, Europa y el resto de América en el marco de la estrategia mercadológica del *k-life style* y el *k-beauty*. Actualmente, las divisiones de alimentos y biofarmacéutica tienen filiales y redes de producción en Europa (cinco), América (cuatro), Oceanía (uno) y Asia (catorce) (CJ CheilJedang, 2019).

El tercer pilar del grupo CJ corresponde al sector del entretenimiento y la historia de su incursión y expansión es interesante, sobre todo porque demuestra una característica de los conglomerados coreanos en cuanto a la expansión en áreas no relacionadas con el negocio principal (cuestión que siempre puede solucionarse con un poco de marketing). En realidad, antes de 1993, CheilJedang y la familia de Lee Maeng-hee no tenían intereses importantes en el medio artístico o la producción de bienes, servicios y contenidos culturales, aun cuando uno de los lemas del fundador de Samsung era que “sin cultura no hay país”; fueron sus nietos, Micky y Jae-hyun, quienes tuvieron la visión de invertir fuertemente en el negocio de la cultura.

El proceso de incorporación al sector del entretenimiento y la cultura comenzó desde los años noventa mediante fusiones, adquisiciones y alianzas con empresas nacionales y extranjeras, lo cual también es una práctica común de expansión e internacionalización, pues se apropia inmediatamente de porciones significativas del mercado y se acorta el tiempo de aprendizaje sin asumir cabalmente los riesgos que implica acceder de

¹⁰ La primera tienda de cosméticos de CJ Olive Young se estableció en Seúl en 1999. Al igual que otras marcas del grupo CJ, se incorporó el sello Only One como distintivo de singularidad en su propia marca, pero también como marco simbólico de identidad corporativa. En 2016 sobrepasaron el umbral de un billón de won en ventas y 1,87 billones en 2020. Actualmente la cadena cuenta con más de mil doscientos cincuenta establecimientos en Corea del Sur (con dominio del 50% del mercado nacional) y tiene la capacidad de distribuir sus productos a ciento cincuenta países. En 2021, CJ Corp. poseía 51,15% de la empresa, la firma corredora Glenwood PE 22,56%, 11,09% en propiedad de Lee Sun-ho, primogénito de Lee Jae-hyun, 4,26% de su hija Kyung-hoo y 4,64% de Lee Jae-hwan, hermano menor de Jae-hyun (CJ Olive Young, S/F; Yim, 2020; Kim, 2021). Por cierto, el joven Sun-ho es también un alto ejecutivo en el departamento de planeación de CJ Corp.

¹¹ Fundada en 1995 como Cheil CnC Co., Ltd., y cambió su nombre a CJ Systems, Co., Ltd. en 2002. Desde su fundación ha sido la empresa encargada de diseñar y desarrollar no solo los sistemas de comercio y servicios electrónicos de CJ, sino también la infraestructura de interconexión para la integración digital y de comunicaciones del grupo entero (en 2010 creó el sistema “CJ ONE”) y una gran cantidad de subsistemas para la gestión corporativa de datos, recursos y procesos de cada una de sus divisiones. En 2019 fue nombrada como la plataforma de *big data* para operar la distribución y logística del grupo (CJ OliveNetworks, S/F).

¹² En 2019, CJ Olive Young y Dairy Farm firmaron un nuevo *memorándum de entendimiento* para entrar con mayor fuerza al mercado del sureste de Asia (CJ, 2021a).

manera tardía a ciertos mercados (Mathews, 2006; 2017). Por ejemplo, la división de entretenimiento se construyó con la adquisición en 1997 de compañías como Mnet (fundada en 1993) y una inversión de 300 millones de dólares por 11% de acciones de Dreamworks en 1995 cuyo objetivo era aprender el *know-how* de compañías de entretenimiento hollywoodenses para la producción y distribución antes de crear contenido en Corea (Kim, J-a, 2014; Ofek et al., 2015). Lee Jae-hyun y su hermana Micky, quien se incorporó al grupo en 1995 y en 1998 era la directora de la división de negocios multimedia de CheilJedang, gestionaron personalmente la transacción y recibieron soporte técnico para los derechos de distribución en Asia (salvo en Japón) de películas de Dreamworks. Con esta alianza, CJ se inició como distribuidor de películas extranjeras en Corea, pero pronto después se convirtió en un jugador destacado en el sector cinematográfico de Asia también como productor de sus propios filmes (Ofek et al., 2015, p. 7).¹³

Para redondear su incursión en el área, el grupo creó en 1995 un equipo para desarrollar el negocio de distribución y exhibición de cintas y, en 1996, se estableció la empresa Cheil Golden Village al concretar una alianza con Orange Sky Golden Harvest de Hong Kong y Village Roadshow de Australia. Eventualmente, Golden Harvest y Village Roadshow abandonaron la sociedad y se quedó solo como CJ CGV, con la cual se creó el primer complejo multi pantallas —o multiplex— en Corea en 1998. En la actualidad operan más de mil cien pantallas en ciento cincuenta locaciones en el territorio nacional. A inicios de la década de 2010, CJ CGV estableció complejos de entretenimiento y socialización que llamaron “cultureplex” en los que integraron otros servicios en el mismo espacio de las salas de cine, como restaurantes y tiendas, principalmente con marcas y franquicias del mismo grupo.

De la misma manera que entró al negocio del cine, su inserción en la televisión y la música fue mediante la compra de empresas y canales que ya tenían cierta presencia y experiencia en el mercado. Mencionamos arriba que, en 1997, CheilJedang adquirió Music Network, la empresa tenedora del entonces único canal coreano de música M.Net (Mnet), pero ha comprado varios más, como los canales de películas OCN (antes DCN Daewoo Cinema Network), Catch One de JoongAng Ilbo, y Baduk TV en 1999, el canal de entretenimiento de Next Media, NTV en 2001 y el canal de música KMTV en 2004.¹⁴ En 2005 CJ ENM estableció filiales en China (CJ Century) y Japón (CJ Media Japan). Entre 2009 y 2010 se estrenó tvN Asia en Hong Kong, Indonesia, Camboya, Vietnam, Filipinas, Singapur, Tailandia y Birmania (CJ ENM, S/F). En 2016, CJ E&M estableció su sede en Hong Kong en un intento por expandir el principal plan de desarrollo del grupo en Asia (*Marketing*, 2016). En 2018, CJ E&M estableció una oficina en Singapur para promover la distribución de canales y el soporte de ventas publicitarias de la compañía en la región (Padovano, 2018).

Asimismo, ha establecido alianzas con canales extranjeros como HBO (2000), National Geographic (2003), CCTV6 (2004), entre muchos otros, creando una expansión horizontal en la oferta del entretenimiento en televisión por cable a lo largo de la década de 2000 (CJ ENM, S/F). Así, en 2000, el grupo estableció formalmente la empresa tenedora JC Entertainment Inc. La estrategia de expansión no se limita al dominio del mercado de música y el entretenimiento, sino que también es un medio de exhibi-

¹³ A lo largo de los años 2000 a 2010, CJ E&M estableció alianzas con otras grandes empresas extranjeras como Paramount (2007, que para entonces ya había adquirido Dreamworks) para obtener derechos de distribución de sus contenidos y producciones (CJ ENM, S/F).

¹⁴ A finales de 2013, consolidó la fusión de cinco emisoras subsidiarias: Orion Cinema Network, Ogame Network, Baduk TV, KMTV y International Media Engineers (CJ ENM, S/F)

ción del grupo y sus productos. Por ejemplo, en 2000 compró el canal especializado en cocina llamado Channel F (Food Channel de 2002 a 2003); el nombre actual del canal es Olive (O'live), y es el medio de promoción de sus marcas y servicios de comida, con lo cual se vislumbraba una integración mayor entre sus divisiones de entretenimiento y alimentación, pues obviamente los intereses mercadológicos de sus productos y servicios capturan la programación televisiva de dichos canales.

El papel de CJ en la industria de la cultura y el entretenimiento, desde la creación, financiamiento, inversión y producción de contenidos de cine, programas de televisión y telemercadeo, música y videojuegos, así como su distribución y la organización de festivales, conciertos, espectáculos de artes escénicas y musicales, concursos musicales, torneos de videojuegos y convenciones internacionales, se considera por la literatura como un factor capital en el impulso de la ola coreana en sus múltiples expresiones. CJ, además, se ha acoplado a la ola con la propuesta mercadológica de que sus productos representan un estilo de vida "saludable, feliz y conveniente" desde el cual se busca definir e identificar los productos culturales de esta corporación como bienes deseables para los consumidores en el mercado mundial.

En marzo de 2011 se llevó a cabo una reorganización masiva al fusionar seis empresas del grupo: CJ Media, On-Media, Mnet Media, CJ Entertainment (en ese entonces la empresa de distribución más grande del país), CJ Games y CJ Internet para formar CJ E&M. Este nuevo reacomodo corporativo creó cuatro divisiones: cine, medios de comunicación, música y artes escénicas, y videojuegos (Park, 2011; CJ ENM S/F). En 2013 CJ integró de manera ubicua el concepto de estilos de vida representado por los *idols* o celebridades surcoreanas promotoras del *k-style*, reforzado con la transmisión de numerosos programas televisivos (*talent shows* como *Superstar K* que se ligan con concursos internacionales organizados y patrocinados también por CJ, como el Mnet Asian Music Awards), series o dramas (por ejemplo, *Reply 1997* que retrata el nacimiento del *k-pop* en los años noventa) y cientos de películas, varias de las cuales han ganado fama y premios internacionales. Cinco años después se anunció una nueva fusión entre CJ E&M y CJ O Shopping, la división de medios del conglomerado, para formar CJ ENM (CJ Entertainment and Merchandising) (CJ ENM, S/F), lo que ha fortalecido la capacidad de influencia en la formación y difusión internacional de la cultura pop coreana y la promoción de una amplia variedad de bienes de consumo elaborados por las firmas del grupo.

Finalmente, la cuarta división de CJ, logística y telecompras, comenzó a desarrollarse poco después de la crisis coreana al término de los años noventa. El grupo incursionó en esos giros de negocio al establecer la empresa CJ GLS en 1998, la cual se acompañó de otras firmas especializadas en telecomunicaciones, redes de internet y fibra óptica como Dreamline (1997),¹⁵ y empresas de compras en línea con la adquisición de 39 Shopping (después O Shopping y ahora CJ ENM). En 2013, CJ GLS se fusionó con Korea Express, la más grande en la industria de la logística y una de las más antiguas,¹⁶ dando vida a la actual CJ Logistics (CJ Logistics, S/F). Con la unificación horizontal de ambas empresas esta corporación creció

¹⁵ Dreamline fue vendida en 2001.

¹⁶ El origen de esta compañía data de 1930 cuando se fundó la Chosun Rice Warehousing Co. y en 1950 adquirió el nombre de Korea Express Co., Ltd. Desde entonces y mediante la adquisición de empresas, alianzas estratégicas e inversión directa la empresa creció y desarrolló servicios de transporte de carga y pasajeros, logística, estibación, almacenaje, la construcción y operación de terminales portuarias, vías de comunicación terrestre y acuáticas en Corea y el extranjero, y la provisión de servicios de mensajería y paquetería (CJ Logistics, S/F).

en capacidad y alcance nacional e internacional, lo que contribuye a considerarla como una de las principales y más admiradas proveedoras de servicios integrados de logística utilizando, además, las aplicaciones de ventas y plataformas de interconexión de Internet desarrolladas por otras empresas del grupo como el sistema CJ ONE de OliveNetworks.

Si bien esta división fue la última en desarrollarse, se podría argumentar que se ha convertido en la unidad que entreteje el resto de las actividades, procesos y negocios del grupo CJ. En el área de logística y venta al menudeo, CJ Logistics tiene presencia con filiales y subsidiarias en ciento cincuenta y cuatro ciudades, posee doscientas setenta y nueve bases o centros de operación en Corea y en cuarenta países, destacándose por el uso de tecnología en logística integral en países como Estados Unidos, México, Brasil, Malasia, Vietnam, India, China, Uganda, Indonesia, entre otros (CJ Logistics, S/F).

Con su capacidad para adquirir y procesar información de los mercados y su infraestructura física para movilizar mercancías prácticamente a cualquier rincón del mundo, CJ maximiza el potencial de sus conceptos de estilo de vida, alimentación y belleza transformados en artículos promovidos por sus programas y actividades de entretenimiento como su principal instrumento de marketing. Por ejemplo, los cosméticos, vestidos o alimentos utilizados y consumidos por las celebridades de las telenovelas, las películas, eventos musicales o los programas de televisión producidos por las empresas del grupo CJ siempre están disponibles para su venta al menudeo, la cual puede ser realizada eficazmente por sus propios canales de comercialización con alcance global.



Gobierno y cultura corporativa de CJ

Como es característico del sistema empresarial surcoreano, el gobierno corporativo se distingue por un tipo de propiedad privada piramidal en el que miembros de una misma familia poseen porciones de control accionario en múltiples firmas dentro del grupo que, al sumarse, propician el poder de facto en el conglomerado (Kim H., 2010; Murillo y Sung, 2013). Otra característica es que ese poder se puede transmitir de una generación a otra. Los herederos comienzan a trabajar a temprana edad en puestos gerenciales de alguna compañía clave del grupo, desde donde emprenden un ascenso más veloz que cualquier otro empleado. Una vez instalados en la nómina, adquieren o se les obsequian porciones de propiedad de alguna firma del conglomerado, las cuales se convierten

posteriormente en acciones de control en la empresa tenedora mediante inversiones cruzadas, escisiones, fusiones u otras transacciones dentro del grupo (Seo, 2016; Nam, 2019; Shin, 2020). Ese es el camino seguido en la distribución y transmisión del poder en CJ. Desde 1997, CJ ha desarrollado una estructura de gobierno corporativo relativamente simple alrededor de una empresa *holding* —CJ Corp., figura 1— cuya mayoría de acciones son controladas por Lee Jay-hyun (42,07%) (Seo, 2016; CJ CheilJedang, S/Fb; CJ, S/Fb).¹⁷

En efecto, Lee Jae-hyun, nieto del fundador de Samsung, ha sido el presidente y accionista mayoritario de las empresas tenedoras de CJ, junto con su hermana mayor Micky como vicepresidenta y su hermano menor, Jae-hwan, este último con acciones y puestos en empresas importantes como CJ Olive Young; desde mediados de la década de 2010, el hijo de Lee Jae-hyun, Sun-ho, y su hija, Kyung-hoo, así como el hijo de Lee Jae-hwan, Ho-joon, y su hija, So-hye, han sido colocados en puestos directivos y poseen acciones en CJ Corp., Olive Young, entre otras, que poco a poco los posicionan en la cima de la estructura piramidal. Por ejemplo, en diciembre de 2020, a los 30 años, Lee Sun-ho era director de planeación estratégica en la división alimentos de CJ CheilJedang y tenía 2,75% de acciones de CJ Corp. (su hermana, Kyung-hoo, poseía 1,19%) (tabla 1).¹⁸ En ese año, Lee Jae-hyun traspasó sus acciones a sus hijos, 2,7% a cada quien, con lo cual tendrían en 2029 un total de participación de 5,1 y 3.8% respectivamente, según la regla de conversión establecida en la transacción (Nam, 2019). Con esos movimientos, los descendientes directos entrarían en el proceso de traspaso del poder. Finalmente, la madre y el tío de Lee Jae-hyun —Son Bok-nam y Sohn Kyung-shik— también tienen un lugar en el sistema de poder del conglomerado como consejera del grupo y co-presidente, respectivamente.

Tabla 1. Principales accionistas de CJ Corp. (31 de diciembre de 2020)

Accionistas	Número de acciones (comunes)	(%)
Jay-Hyun Lee	12'275.574	42,07
Gyo-Sook Kim	10.013	0,03
Kyung-Hoo Lee	346.089	1,19
Sun-Ho Lee	802.692	2,75
CJ Foundation	164.004	0,56
CJ Damily Club	125.681	0,43
Eun-Seok Choi	3.750	0,01
Sin-Ho Kang	5.000	0,02
Treasury shares	2'118.540	7,26
Foreign investors	5'735.401	19,66

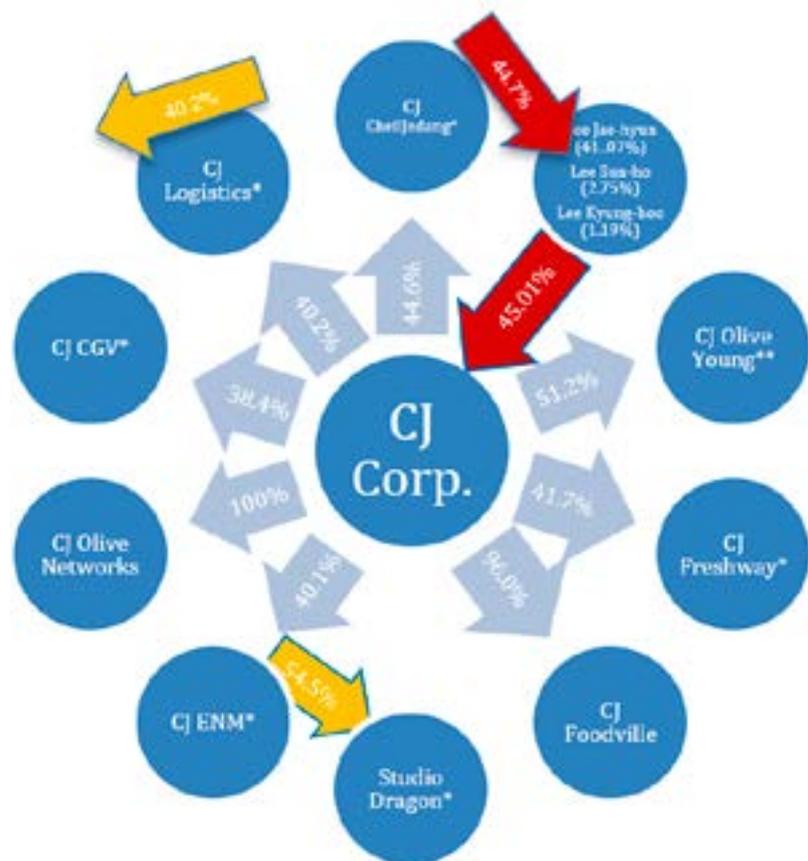
Fuente: CJ (S/Fb). "Investor Relations/Stock Price/Shareholder composition", en: https://english.cj.net/ir/notice/notice/notice_list.asp.

¹⁷ El caso de este grupo es delicado, pues la salud de Lee Jae-hyun ha sido por varios años un factor de preocupación e incertidumbre.

¹⁸ Esa porción de propiedad de la empresa *holding* del grupo fue adquirida en 2019 al intercambiar sus acciones de CJ Systems, las cuales habían sido obsequiadas por su padre en 2014 como parte del plan de sucesión de la familia Lee (Nam, 2019; Shin, 2020).

Este control sobre las acciones de CJ Corp. significa un amplio poder de la familia en el resto de las empresas y sus múltiples divisiones. Lo mismo ocurre en las empresas adquiridas en el exterior, cuando el *holding* compra la mayor cantidad de acciones y las personas asociadas a la familia controladora tienen un porcentaje de manera individual para formar parte de la junta de accionistas.

Figura 1. Control accionario de CJ Corp. sobre empresas clave del grupo (%)



* Empresas cotizadas en bolsa de valores.

** CJ Olive Young estaba en proceso de convertirse en empresa cotizada en bolsa de valores.

Fuente: CJ (2021c, p. 6); CJ (S/Fb); Yim (2020).

La asunción de la tercera generación de herederos del conglomerado ha estado rodeada de escándalos y críticas que cuestionan la idoneidad de algunos de ellos para asumir sus cargos en las diferentes empresas, incluyendo problemas legales pasados o pendientes. Sin embargo, los estatutos de CJ no impiden que los miembros de sus mesas directivas tengan antecedentes con la justicia para presidirlos. Por ejemplo, el *chairman* Lee Jay-Hyun fue arrestado en 2013 y condenado en 2014 por evasión fiscal y malversación de fondos; logró su libertad en agosto de 2016 gracias al indulto presidencial anual. Luego, el 24 de octubre de 2019, el Tribunal de Distrito de Incheon condenó a su hijo Sun-ho a una pena de prisión de tres años con suspensión de cuatro años por cargos de contrabando de drogas (Nam, 2019). No obstante, Sun-ho sigue perfilándose como principal sucesor del grupo.

Además del control accionario y el blindaje estatutario por los que la familia Lee conserva el poder en CJ, el liderazgo y estilo personal de estos altos ejecutivos/dueños es significativo, lo cual también corresponde a una característica de los *chaebol*. Por ello es común y esperado que personas como Lee Jay-hyun tengan presencia activa entre las filas de empleados y marquen líneas de conducta que se transforman en pilares de la cultura corporativa. Varios de esos rasgos pueden rastrearse hasta los orígenes de la corporación y la filosofía de su fundador, quien sostenía un estilo paternalista y patriarcal, pero con un código de conducta y valores generalmente consistentes con su visión de liderazgo en el lugar de trabajo, “a nivel de cancha” por así decirlo. Lo anterior no significa necesariamente que la relativa horizontalidad en las relaciones laborales del grupo Samsung y, por extensión, de CheilJedang durante y después de su escisión, desintegrara absolutamente la verticalidad tradicional de las corporaciones coreanas influida por los sistemas culturales confucianos y la experiencia del régimen militar que todavía permea en la sociedad coreana (Janelli, 1993; Duncan 2018). Empero, se reconoce que las empresas del grupo Samsung han sido generalmente más flexibles y adaptables a los cambios al dar cierto empoderamiento a la fuerza laboral, lo cual también puede distinguirse en CheilJedang.

En la sección anterior mostramos cómo el grupo CJ fue adaptándose al mercado de manera dinámica mediante la expansión y diversificación de negocios en áreas que resultaron exitosas, sobre todo por la sinergia creada entre sus divisiones de alimentos, farmacéutica de cosméticos y medicinas, entretenimiento y logística articuladas por la meta de fomentar un cierto estilo de vida “sano, divertido y conveniente”. El liderazgo de la familia Lee está presente en esas decisiones estratégicas, pero también en la formación de una cultura corporativa que, en apariencia, resulta innovadora para la tradición supuestamente confuciana que suele privilegiar el orden jerárquico y la formalidad, así como los lazos personales y de grupo en los procesos de reclutamiento y designación de cargos ejecutivos.

En la sociedad coreana, las formas son ciertamente importantes, aun cuando parezcan superficiales en otros contextos culturales, como la manera de referirse a los jefes y compañeros de trabajo o la etiqueta para la vestimenta. Algunos ajustes en estas sutilezas en la cultura corporativa pueden marcar ciertas diferencias que van más allá del matiz. Por ejemplo, entre las normas que distinguen las relaciones laborales en empresas del grupo CheilJedang destacan dos; por un lado, se tiene la llamada “cultura *nim*”, la cual consiste en llamar o referirse a cualquier persona empleada en CJ con el mismo referente honorífico, sin distinción de rango, edad, género, etc. El sufijo *nim* se utiliza como una forma de referirse ante una posición superior, pero que, al ser utilizada de manera genérica (digamos que el personal de CJ se habla “de usted” entre sí), establece un sistema horizontal de comunicación interpersonal, con lo cual teóricamente habilita una transmisión de ideas más libre y franca. Por otro lado, y para reforzar la práctica de la horizontalidad, Lee Jay-hyun instituyó desde finales de los años noventa el código de vestimenta para los trabajadores en los que se les permitía elegir ropa casual en el trabajo (salvo cuando se visitarían clientes)¹⁹ (Cho, 2009). Aunque estos rasgos de la cultura corporativa parecieran superficiales, responden a la noción de que un ambiente laboral amigable puede tener efectos positivos en la productividad, al promover una mejor comunicación, lo cual incluye la crítica y la creatividad como elementos clave en la innovación. Ante la percepción de que el sistema

¹⁹ Se cuenta incluso que Lee Jae-hyun negoció la inversión de CJ en Dreamworks en jeans y compartiendo pizza con Stephen Spielberg (Kim J-a, 2014).

tradicional jerárquico y unidireccional inhibe esos valores y pone en desventaja a las empresas frente a sus competidores, CJ es ciertamente un grupo que se comporta como *startup*, solo que con mejor financiamiento.

Otra dimensión de la cultura corporativa en la que el grupo CJ busca distinguirse es en la del *management*. Sobre esto, resaltan dos lineamientos: promover la conducción ética del *management* al interior de las empresas del conglomerado y también en las operaciones y negocios con agentes externos, principalmente clientes, socios, inversionistas y otras partes interesadas; de esta forma, se esperaría que los negocios del grupo cumplan con las normas éticas y legales internacionales y se produzcan ambientes de confianza. Para ello, el *Código de Conducta del Grupo CJ* (CJ CBC, S/F)²⁰ se formuló acorde a los estándares legales y éticos globales (i.e., transparencia en los registros contables, protección de información confidencial y del conocimiento tecnológico, acatamiento de medidas anticorrupción y cumplimiento de sanciones económicas, trato justo, respeto a derechos humanos, protección del medio ambiente, etc.), pero también a partir de la filosofía propia del fundador Lee Byung-chul (basada en una visión patriótica de los negocios —contribuir a la economía nacional—, en la que se privilegia el talento y la administración racional, y enarbola los valores de una administración honesta, íntegra y transparente para el respeto mutuo y el crecimiento compartido).²¹ Claro que todo eso suena muy bien, aunque de vez en cuando los mismos miembros de la familia Lee han sido acusados de desviarse un poco del camino trazado por el patriarca.

En 1999, el Grupo CheilJedang declaró que los valores de creatividad, desafío, integridad, trabajo en equipo, respeto y servicio al cliente se alinearían con las estrategias corporativas. Y, para estar a tono con los tiempos del desarrollo sostenible, los lineamientos éticos también integran la responsabilidad social corporativa, el cuidado al medio ambiente y, más recientemente, respeto a la individualidad de los empleados y la igualdad de género²² como parte de los criterios que guían las relaciones laborales y la práctica de los negocios.

A propósito de conductas colectivas, pero sobre todo las individuales, un aspecto interesante para contener las posibles irregularidades de los funcionarios corporativos y los empleados que no logran resolver los dilemas legales y éticos en la búsqueda de ganancias es la incorporación de un sistema de alerta en el que cualquier individuo o empresa puede denunciar de manera anónima conductas contrarias a los lineamientos del Código. Este mecanismo cuenta con varios canales para presentar el reporte,²³ el cual se investiga y, de encontrarse una violación al código de conducta y las políticas que lo conforman,²⁴ se actuará en consecuencia con medidas disciplinarias y reparación del daño (especialmente porque, además del perjuicio económico, podría también lesionar la reputación de la firma).²⁵ El análisis de la cultura corporativa de CJ debe tomar en cuenta

²⁰ Ver también el material disponible en: https://english.cj.net/cj_introduction/ethics/ethics.asp

²¹ Eso según el Código de Conducta del Grupo CJ <https://ethics.cj.net/api/ethics/download/cjinpromise/ENGLISH>

²² Por ejemplo, en 2014, CJ estableció una sociedad estratégica con la Unesco para promover campañas para la educación de niñas en el mundo. Ver: Unesco "Brighter future for girls through education", en: <https://en.unesco.org/themes/education-and-gender-equality/cj-partnership>

²³ Ver <https://ethics.cj.net/whistles/information>.

²⁴ Las políticas y lineamientos están disponibles en: <https://ethics.cj.net/ethics/policy/policydetail>

²⁵ En caso de dudas, se puede consultar al Departamento de Cumplimiento Normativo, cuya función es orientar las acciones de los empleados para prevenir, detectar, controlar y medir los riesgos por incumplimiento de la regulación vigente de la empresa, el grupo o las normas de carácter internacional.

que no solamente se basa en una figura ideacional de comportamiento colectivo alrededor del sello OnlyOne, sino que cuenta con límites, reglas e incentivos negativos y positivos para regular la conducta del personal ante una miríada de circunstancias que podrían afectar la hacienda, pero también la imagen de la empresa y del grupo.

De esta forma, la cultura corporativa de un grupo como CJ, que tiene presencia global, busca incorporar elementos comunes a la práctica de negocios transnacionales, por lo que, al menos en sus reglas formales, intenta diluir la densidad de vínculos relacionales, así como transformar los métodos de gobierno corporativo y de recursos humanos basados en prejuicios y prácticas que dominan las estructuras empresariales más tradicionalistas en Corea.

En síntesis, aunque la cultura corporativa de CJ pareciera acercarse cada vez más a los estándares capitalistas occidentales en cuanto sus estructuras de gobierno y códigos de conducta, el liderazgo de la familia Lee sigue desempeñando un rol fundamental dentro de la organización (algo que tampoco es completamente extraño en varios conglomerados estadounidenses en la actualidad). No obstante, también podría decirse que los valores que se reflejan en la cultura corporativa de CJ y los escándalos que rodean a la familia Lee son la antítesis de los valores confucianos observados generalmente por otros *chaebol* surcoreanos.

Conclusiones

La historia del sistema corporativo surcoreano no es tan antigua como la europea, estadounidense o incluso la japonesa, aunque sí está colmada de eventos y memorias fascinantes cuyo análisis nos ayuda a comprender el nacimiento de los grandes grupos empresariales, sus similitudes y diferencias, así como su evolución. Uno de los casos más representativos de esa transformación lo encontramos en el grupo CJ, el cual, como otros *chaebol*, alcanzó un explosivo crecimiento beneficiándose de las políticas del estado desarrollista hacia las exportaciones, pero sobre todo del mérito de su fundador cuya influencia persiste en la actualidad. Como revisamos en este artículo, la raíz del conglomerado CheilJedang es la misma que la de Samsung, uno de los *chaebol* más conocidos a nivel global. Sin embargo, su origen como empresa familiar y su eventual expansión y diversificación no pudo eludir las dificultades y dramas que el poder produce, aún en las mejores familias. Luego de la separación definitiva entre CJ y Samsung en los últimos años del siglo XX, la otrora empresa azucarera y de alimentos logró expandirse y diversificarse una vez más en otros sectores económicos mediante fusiones, adquisiciones e inversión directa. Actualmente opera bajo una estructura *holding*, la cual admite cierta autonomía en sus divisiones, pero, a la vez, articula sus fuerzas mediante una astuta estrategia de integración alrededor de un concepto como OnlyOne que permea a lo largo y ancho del grupo con un aparente sentido orgánico.

Después de la escisión con Samsung, CheilJedang sostuvo su enfoque en la industria alimenticia, pero con el propósito de robustecer su participación en los mercados internacionales de su interés se consideró preciso incursionar en desarrollo logístico y en biotecnología para mejorar los procesos de elaboración y conserva de sus productos. Luego, el conglomerado CJ integró sus capacidades en las industrias de alimentos, biotecnología y farmacéutica hacia su expansión a la industria cultural y de entretenimiento, impulsada por Micky Lee. A partir de la asociación conceptual de “alimentación saludable” y la producción de cosméticos se construyó una idea particular de estilo de vida y estética que fue extendi-

da, canalizada y distribuida a través de varias plataformas de comunicación (cine, televisión y medios electrónicos de su propiedad o con alianzas como la establecida con Netflix en 2019) para exhibir las imágenes y narrativas creadas a su alrededor en la forma de *idols* o celebridades en múltiples artes performativas.

Esta integración de negocios se ha realizado de tal forma que pareciera ser el resultado de un proceso evolutivo que ineludiblemente conduce a un acoplamiento corporativo casi lógico. Sin embargo, es importante considerar dos factores: por una parte, la política de globalización (*seggyehwa*) de Kim Young-sam durante los años noventa permitió la internacionalización de la estructura de los *chaebol*, cuya diversificación supuestamente complementaria contribuyó a atenuar el riesgo inherente a la expansión (Kim, 2000) y el *soft power* de diferentes gobiernos surcoreanos en las últimas tres décadas que, de manera deliberada, buscaron la inserción en mercados donde la economía coreana pueda competir a partir de ventajas sustentadas en la creatividad y la innovación, y no solamente en costos o avances tecnológicos. Por otra parte, la agencia de la familia Lee, cuya visión de negocios y la experiencia de generaciones pasadas ha sacado provecho de las condiciones políticas e institucionales para desarrollar emprendimientos acordes a las oportunidades disponibles. El conglomerado CJ es producto de estos dos factores. Esto es, dado que las mercancías relacionadas con las industrias culturales y del entretenimiento son clave para el desarrollo de la ola coreana y potencia la imagen que se tiene del país en el mundo, se asume que ello aumenta su nivel de influencia y, por lo tanto, es conveniente apoyarlas desde la política pública. En ese sentido, el desarrollo de CJ ha contribuido en la concepción de un estilo de vida atractivo que inspira al *k-fandom* en todo el mundo por medio de sus productos, incluyendo los *idols*, que promueven un nuevo modelo de felicidad y, en consecuencia, el consumo masivo de productos y servicios de las múltiples divisiones del conglomerado. La habilidad demostrada por este para adaptarse y tomar ventaja de las circunstancias políticas y del mercado es lo que dicta la estrategia de integración de negocios y de mercadeo.

La visión y la centralidad del liderazgo corporativo son fundamentales en la agencia de un proceso de expansión y diversificación; de esta forma, en teoría, las decisiones se toman con mayor rapidez y las estrategias pueden diseñarse, comunicarse y ejecutarse de manera más consistente, lo mismo que los valores y componentes de identidad para gobernar la conducta del personal en todos los niveles. El tipo de gobierno corporativo de CJ se distingue por conservar la estructura jerarquizada tradicional bajo el control de una sola familia, un rasgo común en el modelo de negocios de Corea del Sur.

La tercera y cuarta generación de la familia Lee está sumamente posicionada en la estructura de poder por la posesión de acciones en otras empresas y que, con arreglos de inversión cruzada entre ellas y con la empresa *holding*, mantiene la última palabra en las decisiones estratégicas de expansión y reordenamiento del conglomerado. No obstante, la organización ha logrado empoderar a sus directivos, managers y trabajadores bajo un sistema de corresponsabilidad que le permite imprimir el dinamismo y la creatividad que la competencia exige para sobrevivir en el mercado global. Esta curiosa combinación de verticalidad y horizontalidad ha funcionado porque, como señalan Hwang y Seo (2000), la cultura corporativa coreana subraya el deber con la comunidad de agentes interesados y no solo por las preferencias de sus accionistas. De esta forma, el poder vertical y la cohesión de su fuerza laboral permite planificar para el largo plazo en lugar de someterse a la dictadura de los accionistas que suele ser cortoplacista. De cualquier forma, el grupo CJ es relativamente

sano en sus finanzas y con rendimientos razonables, por lo que no es común encontrar protestas significativas entre inversionistas.

El modelo de desarrollo corporativo en Corea del Sur causa admiración en occidente por ser un ejemplo de éxito, especialmente cuando se observan casos individuales como Samsung y Hyundai. El grupo CheilJedang es parte de ese sistema y, como tal, comparte varias de las virtudes y defectos con sus pares. El análisis elaborado en este artículo demuestra que, aunque las historias se entretrejen en contextos y marcos institucionales comunes, es posible distinguir casos específicos que aportan lecciones sobre la diversidad y la agencia en la formación de capacidades no solo para sobrevivir en la competencia global, sino también para ocupar posiciones de liderazgo.

Referencias

- Chang, Ha-joon y Shin, Jang-sup (2003). "Assessing the Post-1997 Corporate Reform". En Ha-joon Chang y Jang-sup Shin eds., *Restructuring Korea Inc.* London: RoutledgeCurzon.
- Cho, Jae-eun (2009). "From food to entertainment & media", *Korea JoongAng Daily*, 22 de febrero de 2009, en: <https://koreajoongangdaily.joins.com/2009/02/22/industry/From-food-to-entertainment-media/2901366.html>.
- CJ BIO (S/F). "ABOUT/Business/BIO", en: <https://www.cj.co.kr/en/about/business/bio>.
- CJ CheilJedang (S/Fa). "History", en: <https://www.cj.co.kr/en/about/cj-cheiljedang/history>.
- CJ CheilJedang (S/Fb). "Stock Information", en: <https://www.cj.co.kr/en/about/stock-information/institutional-ownership>.
- CJ CBC (S/F). *CJ Code of Business Conduct*, en: <https://ethics.cj.net/api/ethics/download/cjinpromise/ENGLISH>
- CJ (S/Fa). "History", en: https://english.cj.net/cj_introduction/origin/origin.asp.
- CJ (S/Fb). "Investor Relations/Stock Price/Shareholder composition", en: https://english.cj.net/ir/notice/notice/notice_list.asp.
- CJ CheilJedang (2019). "CJ CheilJedang Sustainability Report 2019", en: https://www.cj.co.kr/cj_files/2019%20Sustainability%20Report.pdf.
- CJ Freshway (S/F). "History", en: <http://www.cjfreshway.com/en/about/company.jsp>.
- CJ (2021a). "CJ Olive Young lands on Shopee, the biggest online shopping platform in Southeast Asia", *CJ Now/News*, 14 de enero de 2021, en: https://english.cj.net/cj_now/view.asp?bs_seq=14630&schBsTp=1.
- CJ (2021b). "CJ CheilJedang partners with Hyundai EP to diversify the white biotechnology industry", *CJ Now/News*, 21 de julio de 2021, en: https://english.cj.net/cj_now/view.asp?bs_seq=14750&callTp=list&pg=1&schPgSize=20&schBsTp=1&schFid=ttl&schTxt=.
- CJ (2021c). "Investor Relations", agosto de 2021. en: http://cjrenew.irplus.co.kr/common/pt_iframe/presentation/en/212Q_CJ_IR_Eng.pdf.
- CJ ENM (S/F). "History. No culture, no country", en: <https://www.cjem.net/company/history.mediacontent>.
- CJ Logistics (S/F). "About/History", en: <https://www.cjlogistics.com/en/about/brand/history>.
- CJ Olivenetworks (S/F). "History/Awards", CJ Olivenetworks, en: <https://www.cj Olivenetworks.co.kr/en/itbusiness/company/history.html>.
- CJ Olive Young (S/F). "Olive Young History", CJ Olive Young, en: <https://global.oliveyoung.com/foot-info/footer-contents?foterMenuSeq=2>.
- CJ Selecta (2021). CJ Selecta! <https://www.cjselecta.com.br/en/cj-selecta.html>, Consultado el 22 de mayo de 2021.
- CJ Cheiljedang (2014). "Create a new culture for healthy , happy and convenient lifestyles", CJ Cheiljedang, en: http://www.cj.net/pr/data/brochure/CJ_Food_FoodService_English.pdf.
- Duncan, John (2018). "Confucianismo y sociedad en el Este de Asia moderno, el caso de Corea" *Chakana. Revista Internacional de Estudios Coreanos*, 2, pp. 99-115.
- Elfving-Hwang, Joanna (2013). "South Korean Cultural Diplomacy and Brokering 'K-Culture' outside Asia". *Korean Histories*, 4(1), 14-26.
- FTC (Korea Fair Trade Commission) (2021) "2021 Conglomerate Designation Results", Korea Fair Trade Commission, 29 de abril de 2021, en: http://www.ftc.go.kr/www/selectReportUserView.do?key=10&rptype=1&report_data_no=9061
- Haggard, Stephan (2018). *Developmental States*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

- Hwang, Inhak y Seo Jung-hwan (2000). "Corporate governance and Chaebol reform in Korea." *Seoul Journal of Economics*, 13:3, pp. 361-389.
- inno.N (S/F) <http://www.inno-n.com/eng/company/history.asp>.
- Janelli, Roger L. (1993). *Making Capitalism: The Social and Cultural Construction of a South Korean Conglomerate*. Stanford: Stanford University Press.
- Jung, Min-hee (2020). "FTC Announces List of Korea's 64 Largest Chaebol Groups", *Business Korea*, 4 de mayo de 2020, en: <http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=45210>.
- Kim, Eun-mee (2000). "Globalization of the South Korean Chaebol". En *Korea's Globalization* Samuel S. Kim ed. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 102-125.
- Kim, Eun-mee y Park, Gil-sung (2011). "The Chaebol". En B.-K. Kim & E. F. Vogel (Eds.), *The Park Chung Hee Era: The Transformation of South Korea* (pp. 265-294). Cambridge; London: Harvard University Press.
- Kim, Jeongmee (2014). "Say Hallyu, Wave Goodbye: The Rise and Fall of Korean Wave Drama". En J. Kim (Ed.), *Reading Asian Television Drama: Crossing Borders and Breaking Boundaries*. London: I.B. Tauris.
- Kim, Jin-cheol (2012a), "Samsung squabble speaks to history of discord", *Hankyoreh*, 25 de abril de 2012, en: http://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_business/529908.html.
- Kim, Jin-cheol (2012b) "Samsung story stranger than fiction", *Hankyoreh*, 9 de mayo de 2012, en: https://www.hani.co.kr/arti/english_edition/e_business/531995.html.
- Kim Jin-ah (2014) "El presidente Lee Jae-hyun, vestido con jeans y comiendo pizza, gana el negocio de E&M", *Seoul Sinmun*, 17 de noviembre de 2014, en: <https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20141117016001>.
- Kim, Jin-sung (2021). "Beauty chain CJ Olive Young to embark on 2022 IPO process", *The Korea Economic Daily*, 29 de septiembre de 2021, en: <https://www.kedglobal.com/newsView/ked202109290005>.
- Kim, Sarah y Park Min-je (2013). "Lee Kun-hee wins inheritance suit against siblings". *Korea JoongAng Daily*, 1 de febrero de 2013, en: <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/article.aspx?aid=2966528>.
- Kim, So-hyun (2013). "CJ rises as beacon of Korean food, shopping, pop culture", *Korea Herald*, 7 de marzo de 2013, en: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20130304000759>.
- Kim, Gun-woo (2010). "O Media Holdings, the birth of a comprehensive media king-Shinyoung" ("오미디어홀딩스, 종합 미디어 제왕의 탄생-신영"). *Money Today* (머니투데이), 17 de noviembre de 2010, en: <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2010111708213960067&type=1>.
- Kim, Hicheon (2010). "Business Groups in South Korea". En *The Oxford Handbook of Business Groups*. Asli M. Colpan, Takashi Hikino y James R. Lincoln eds. Oxford: Oxford University Press, pp. 157-179.
- Kim, Bok-rae (2015). "Past, Present and Future of Hallyu (Korean Wave)", *American International Journal of Contemporary Research*, 5(5), 154-160.
- Kim, Mi-hyang (2014). "Lee Maeng-hee decides to give up Samsung legal battle", *Hankyoreh*, 27 de febrero de 2014, en: https://www.hani.co.kr/arti/english_edition/e_business/626096.html.
- Kim, Tae-young y Jin Dal-yong (2016). "Cultural policy in the Korean Wave: An analysis of cultural diplomacy embedded in presidential speeches", *International Journal of Communication*, 10, 5514-5534.
- Kwon, Do-yeon (2018). "Fusión CJ O Shopping-CJ E&M, 'para convertirse en una plataforma global de comercio de medios'" ("CJ 오쇼핑-CJ E&M 합병, '글로벌 미디어커머스 플랫폼으로'", *Bloter*. 17 de enero de 2018, en: <https://www.bloter.net/newsView/blt201801170011>, consultado el 29 de septiembre de 2021.
- Lew, Seok-jin (1999). "Democratization and Government Intervention in the Economy: Insights on the Decision-Making Process from the Automobile Industrial Policies". En Chung-in Moon y Jongryn Mo (Eds.), *Democracy and the Korean Economy* (pp. 135-170). Stanford, California: Hoover Institution Press; Stanford University.
- López Aymes, Juan Felipe (2015). *Corea del Sur: Economía Política del Cambio Institucional*. Ciudad de México: El Colegio de México.
- López Aymes, Juan Felipe (2016). Bases del desarrollo industrial en Corea del Sur: análisis de la política económica integral. Observatorio Virtual Asia-Pacífico. <https://www.utadeo.edu.co/es/notas/corea-del-sur/observatorio-asia-pacifico/142591/bases-del-desarrollo-industrial-en-corea-del-sur-analisis-de-la-politica-economica-integral>.

- Mathews, John A. (2006). Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- Mathews, John A. (2017). Dragon Multinationals Powered by Linkage, Leverage and Learning: A Review and Development. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 769-775.
- Moon, Chung-in (1988). "The Demise of a Developmentalist State? Neoconservative Reforms and Political Consequences in South Korea", *Journal of Developing Societies*, 4, 67-84.
- Moon, Chung-in y Mo Jongryn (2003). "Business-Government Relations under Kim Dae-jung". En Stephan Haggard, E. Kim y Wonhyuk Lim (Eds.), *Economic Crisis and Corporate Restructuring in Korea: Reforming the Chaebol* (pp. 127-149). Cambridge: Cambridge University Press.
- Murillo, David y Sung Yun-dal (2013). "Entender el capitalismo coreano: Los chaebols y su gobernanza corporativa". ESADEgeo Position Paper 33. Barcelona.
- Nam, Hyun-woo (2019). "CJ Group's succession plan picks up speed". *The Korea Times*. https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2020/02/129_280073.html.
- Ofek, Elie, Sang-Hoon Kim y Michael Norris. "CJ E&M: Creating a K-Culture in the U.S." Harvard Business School Case 515-015, January 2015.
- Padovano, Joana (2018). "CJ E&M abre nueva oficina en Singapur". *TV Asia*. <https://worldscreen.com/tvasia/cj-em-opens-new-office-in-singapore/>, Consultado el 21 de marzo de 2021.
- Park, Soo-mee (2011). "Korea's CJ Group Reorganizes Six Divisions into CJ Entertainment & Media". *The Hollywood Reporter*, 28 de febrero de 2011, en: <https://www.hollywoodreporter.com/news/koreas-cj-group-reorganizes-six-162377>.
- Plottier, Cecilia y Yuri Park (2020). "Korean FDI in Latin America and the Caribbean: a partner for sustainable development", Project Documents, (LC/TS.2019/95), Santiago, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).
- *Marketing* (2016). "CJ E&M sets up SEA HQ in Hong Kong". *Marketing*. 25 de febrero de 2016, en: <https://www.marketing-interactive.com/cj-em-sets-up-sea-hq-in-hong-kong>.
- Seo, Jee-yeon. (2016). "Unlisted affiliate may be key to CJ power transfer". *The Korea Herald*, 12 de abril de 2016, en: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20160412000939>.
- Shin, Ji-hye (2020). "Succession at CJ slow but remains on track" *The Korea Herald*, 18 de febrero de 2020, en: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20200217000640>.
- Son, Ji-hyoung (2021). "IPOs highlight imminent successions at Korean chaebol". *The Investor*, 5 de octubre de 2021, en: <http://www.theinvestor.co.kr/view.php?ud=20211005000177>.
- Witt, Michael A. (2014). "South Korea: Plutocratic State-led Capitalism Reconfiguring". En *The Oxford Handbook of Asian Business Systems*, Michael A. Witt y Gordon Redding eds. Oxford: Oxford University Press.
- Yim, Hyun-su (2020). "Olive Young to go public in 2022", *The Investor*, 3 de septiembre de 2020, en: <http://www.theinvestor.co.kr/view.php?ud=20200903000871>.
- *Yonhap* (2012a), "Hermana mayor demanda al presidente de Samsung por herencia" *Yonhap*, 28 de febrero de 2012, en: <https://sp.yna.co.kr/view/ASP20120228000900883?section=search>
- *Yonhap* (2012b), "Presidente de Samsung demandado por la familia de su sobrino", *Yonhap*, 28 de marzo de 2012, en: <https://sp.yna.co.kr/view/ASP20120328003000883?section=search>
- *Yonhap* (2013), "Presidente de Samsung gana demanda de herencia contra sus hermanos", *Yonhap*, 1 de febrero de 2013, en: <https://sp.yna.co.kr/view/ASP20130201003300883?section=search>