



REVISTA DIGITAL

MUNDO ASIA PACÍFICO

MAP

UNIVERSIDAD EAFIT

Vol. 11 | Número 20 | 2022 | e-ISSN 2344-8172

REVISTA DIGITAL

MUNDO ASIA PACÍFICO

MAP

UNIVERSIDAD EAFIT

Vol. 11 | Número 20 | 2022 | e-ISSN 2344-8172

Revista incluida en la colección principal de Web of Science:

Emerging Sources Citation Index y en Fuente Académica Plus de EBSCO



www.eafit.edu.co/map

Nombre corto:

revistadigi.mundoasiapacifico DOI: 10.17230/map

map@eafit.edu.co

Carrera 49, número 7 sur 50, bloque 26, oficina 26 - 922
Medellín-Colombia

La Revista Digital Mundo Asia Pacífico es una publicación académica semestral del Centro de Estudios Asia Pacífico de la Universidad EAFIT. Tiene como objetivo primordial realizar una aproximación y fomentar la investigación de la región en la comunidad académica interesada, a través de una exploración sistémica y metodológica del Asia Pacífico, siguiendo como parámetros las siguientes líneas de análisis: economía y finanzas, negocios y mercadeo, relaciones internacionales, cultura, educación, innovación y tecnología.

Los conceptos expresados en los artículos competen a sus autores. Se permite la reproducción de textos citando la fuente.

VIGILADA | MINEDUCACIÓN

DIRECTOR - EDITOR IN CHIEF

Camilo Alberto Pérez Restrepo
Universidad EAFIT, Colombia

Editor - Managing Editor

Juan Carlos Díaz Vásquez
Universidad EAFIT, Colombia

Comité editorial - Editorial board

Ignacio Bartesaghi, Ph D
Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad Católica del Uruguay

Wonho Kim, Ph D

Escuela de Estudios Superiores Internacionales y de Área
Universidad de Hankuk de Estudios Extranjeros de Corea
del Sur

Renato Balderrama Santander, Ph D

Centro de Estudios Asiáticos
Universidad Autónoma de Nuevo León, México

María Alejandra Calle Saldarriaga, Ph D

Departamento de Negocios Internacionales
Universidad EAFIT, Colombia

Sara A. Wong, Ph D

Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador

Oswaldo Morales, Ph D

Escuela de Administración de Negocios para Graduados
Universidad ESAN, Perú

Pío García, Ph D

Línea de Investigación de Estudios Asiáticos
Universidad Externado de Colombia, Colombia

CORRECCIÓN DE ESTILO - STYLE CORRECTIONS

Español: **Adriana M. Sanín B.**

Inglés: **Tjebbe Donner**

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN - DIAGRAMMING AND DESIGN

Departamento de Comunicación
Área de Comunicación Creativa
Universidad EAFIT

CONTENIDO - CONTENTS

The westernization of the East: An opportunity for development or a fallacy?.....	6
CJ CheilJedang: el conglomerado surcoreano promotor de k-style y más.....	22

ACTUALIDAD EN ASIA

The Belt and Road Initiative: China's 21st century tool for economic growth	46
Agroindustria 4.0: Enseñanzas de Japón para Colombia en la producción de arroz.....	57
Reseña: Jujustu Kaisen	71



Juan Carlos Díaz Vásquez

Universidad EAFIT
jdiazva@eafit.edu.co

EDITORIAL

La presente edición de la Revista MAP es muy especial por varias razones, además, marca algunos hitos importantes en las relaciones entre la región Asia-Pacífico y Latinoamérica. Para iniciar, es importante mencionar que es la edición número 20 de esta publicación, que en los últimos años ha servido como plataforma de difusión semestral en temas científicos y de actualidad que atañen a ambas regiones. Esta revista ha proporcionado un espacio con rigor científico para la divulgación de temas, investigaciones y estudios elaborados por académicos de diferentes regiones del mundo. De igual forma, le ha apostado abiertamente a darle espacio a los escritos de estudiantes interesados, y quienes presentan temas variados como ferias, libros, cine, arte, cultura y demás, de la región Asia-Pacífico.

Este año es muy especial porque marca el aniversario sesenta de las relaciones diplomáticas entre Colombia y Corea del Sur; un año que ha servido para que ambas naciones reconozcan y celebren el afianzamiento de esos vínculos. La participación de Colombia en la Guerra de Corea, la visita de Estado en 2021, así como la firma de numerosos acuerdos y memorandos de entendimiento son algunas de las muestras que ratifican el buen desempeño de estas relaciones, que prometen muchos más beneficios para ambas naciones en el futuro.

Entre las contribuciones científicas que se presentan en este número, por medio de análisis de contenidos y comparación de casos, investigadores canadienses exploran la metáfora de la "occidentalización" de Oriente. Los resultados hablan de la imposibilidad por parte de Oriente de replicar modelos occidentales basados en el pensamiento del uso recursos inagotables. Al mismo tiempo, el artículo pondera la innovación en los campos de la tecnología y lo social para hallar mejores alternativas de solución a los problemas actuales. En segundo lugar, encontramos un

artículo sobre la cultura K-pop y cómo los conglomerados coreanos han contribuido a llevarla a niveles globales. En cuanto a los artículos de actualidad, compartimos el acercamiento a la iniciativa de la Franja y de la Ruta, liderada por China, como una importante oportunidad de desarrollo social y económico. Esta iniciativa se inserta en una serie de políticas económicas chinas que han logrado influenciar positivamente las regiones y los actores involucrados. Un segundo artículo de actualidad llama la atención sobre cómo la industria 4.0 impacta las actividades agro y las potencia hacia nuevas formas de producción, por medio del estudio del modelo japonés y sus enseñanzas para países de América Latina. Y cierra esta edición una interesante reseña sobre Jujusto Kaisen, manga y programa de televisión japonés de gran éxito internacional.

Esperando siempre que cada uno de los artículos seleccionados para hacer parte de esta edición sean referente, fuente de conocimiento y mejor entendimiento entre los países de la región Asia Pacífico y América Latina.

The westernization of the East: An opportunity for development or a fallacy?



S-F / Shutterstock.com



Evandro Bocatto

BSc. Psychology, MBA, MSc., Ph.D. Mgmt.
Associate Professor
OB, HR Mgmt., and Mgmt. Department
MacEwan University (School of Business)
Room 5-306H 10700-104 Avenue
Edmonton, Alberta, Canada T5J 4S2
Tel: +1 (780) 633-3484
bocattoe@macewan.ca
<http://academic.macewan.ca/bocattoe/>
www.macewan.ca/business

Eloisa Perez-de-Toledo

BBA, MBA, MSc., Ph.D.
Associate Professor
Accounting and Finance Department
MacEwan University (School of Business)
Room 5-225K 10700-104 Avenue
Edmonton, Alberta, Canada T5J 4S2
Tel: +1 (780) 633-3342
pereze2@macewan.ca
www.macewan.ca/business

Recibido: 18 de febrero 2022

Aprobado: 2 de mayo 2022

Publicado: 14 de julio 2022

Abstract

The paper re-conceptualizes the terms West and East, arguing that West is related to development whereas East is in development. From the westernization metaphor, the article asks: Does the East intend to become the West? Content analyses and comparison of cases allow for the interpretation of countries' intentions regarding economic, political, social, and environmental orientations of governments, institutions, and businesses. The paper concludes that the East is unlikely to find the 'right' model of growth by replicating the West because the Western model has mistakenly assumed unlimited resources for growth, among other reasons. To benchmark Western development is a fallacy to the East. Tradeoffs occur as the East chooses the Western economic model as its benchmark. The paper discusses the role of social and technological innovations in business and society as possible, albeit limited, solutions.

Keywords

Westernization, democracy, social inequality, environment

Resumen

El artículo reconceptualiza los términos Occidente y Oriente, argumentando que Occidente está relacionado con desarrollo, mientras que Oriente con en-desarrollo. A partir de la metáfora de la occidentalización, el artículo pregunta: ¿Tiene el Oriente la intención de convertirse en Oc-

cidente? Los análisis de contenido y la comparación de casos permiten interpretar las intenciones de los países con respecto a las orientaciones económicas, políticas, sociales, y ambientales de los gobiernos, las instituciones, y las empresas. El artículo concluye que es poco probable que el Oriente encuentre el modelo “correcto” de crecimiento replicando al Occidente porque el modelo occidental ha asumido erróneamente recursos ilimitados para el crecimiento, entre otras razones. Compararse al desarrollo occidental es una falacia para oriente. Las compensaciones ocurren cuando el Oriente elige el modelo económico occidental como su punto de referencia. El artículo discute el rol de las innovaciones sociales y tecnológicas en los negocios y la sociedad como posibles soluciones, aunque limitadas.

Palabras clave

Occidentalización, democracia, inequidad social, medio ambiente.

Introduction

The classification of countries as Western, Eastern, Northern, or Southern has strong connotations. Countries in the so-called ‘West,’ with few exceptions, are considered developed, whereas those in the ‘East,’ with few exceptions, are related to medium and low development (the same goes for North and South). If such a categorization related to wealth (e.g., GDP per capita), progress (e.g., human development index), and democracy (e.g., world audit index) were accurate, one could describe and try to explain the behaviors of the West and the East through comparisons. But which behavior should one focus on? Distinct behaviors can be described. It has become customary to depict differences in customs and etiquette between countries. Many workshops of the ‘doing business in...’ type refer to this kind of superficial comparison.

There is no doubt that cultural expressions differ from society to society. However, this does not necessarily mean that cultures are so different. Other terms may have the same meanings. When a Chinese businessperson receives a counterpart’s business’ card with two hands or the British are right on time for a meeting, respect for their colleagues is at the root of the behavior. In effect, certain core values seem to be present in all societies. Immanuel Kant argues that societies are not possible without truth-telling. Thomas Hobbes explains that social contracts are based on the human instinct for self-preservation, leading individuals to drop their weapons in favor of a protective State. John Rawls assumes that fair societies minimize social differences amongst all their citizens. These conjectures, quasi-universal truths, are in contrast to the cultural relativism approach. Cultural relativism, the idea that ‘when in Rome do as Romans do,’ is a weak theoretical framework in philosophy (Rachels, 2007) but seems to have gained some traction in business studies. Its weakness is that it distorts an understanding of humans as species intrinsically constituted of bio and psychological limitations, needs, and aspirations, including the intention to progress. In this sense, cultural relativism ‘often pervert[s] management practice and research if moral considerations are taken into account’ (Bocatto & Perez-de-Toledo, 2007: 33).

A social psychologist or a sociologist would interpret cultural artifacts as attempts to express such aspirations. In other words, and to create a common ground for discussion, cultures are experiments in which well-intended groups of individuals try to relate and progress. Nevertheless, cultures are bounded by situational limitations and interpretations of what

constitutes progress and success. By different mechanisms (e.g., Bandura's observational learning), individuals, or societies, may try to mimic other 'successful' individuals by taking them as a benchmark and using similar criteria to define 'success.'

This propensity for emulation, or invidious comparison, is considered a pervasive trait of human nature. Thorstein Veblen initially identified the concept in his book *Theory of the Leisure Class*, published in 1899(2005). Veblen (2005) observes that the lower social class tries to copy the immediately higher class's behaviors, attitudes, consumption habits, etc. There is no autonomous decision-making when these mechanisms take control. In opposition to this mechanism, individuals and societies may, through sovereignty, create their own destinies and, after thoughtful, problem-centered deliberation, develop independent criteria of success. This paper refers to what is substantial in an analysis of societies in the West and the East, both understood as ongoing experiments: the purpose of their existence, their goals and projects that affect political and economic institutions, their communities, and how they do business. This research analyzes these teleological aspirations as broader social actions and uses an interpretative approach to understanding them.

In the medical literature, the term westernization frequently refers to the westernization of lifestyle and diet. Globalized consumers begin changing their habits to accept (or desire) diets that are poor in nutrients but rich in calories and fat while falling short in the area of physical exercise. Accordingly, the social sciences offer a range of reactions to the westernization of the East arising from: 1. Perceived fear, for example, from the Saudis regarding what the incorporation of English language entails in terms of detachment from the country and corruption to their religious commitment (Haq & Smadi, 1996); 2. Reluctance and 'maintenance' of local culture, as in the case of Hong Kong's attempts to maintain cultural integrity while facing westernization or, for example, imports of foreign models of economic development that have worried non-western countries for quite some time (Bond & King, 1985), the change from a collectivist to a western individualistic approach to work groups (Earley, 1993), or different perceptions regarding idealism and relativism (Forsyth, O'boyle, & McDaniel, 2008); 3. Coping strategies, e.g., the incorporation of changes influenced by westernization in Turkey that led Islamists to reconsider their political positioning especially regarding the practices of the ruling Justice and Development Party (Dai, 2005); 4. Understanding how the application of a western corporate governance model affects corporate outcomes (Oehmichen, 2018); and, 5. Implementing a framework of human rights and democracy developed in the West (Bell, 2000).

The paper analyses to what extent the East has changed its 'lifestyle' to adopt a more western model. Each section looks at mini case studies from the East related to a westernization of politics, economics, environment, institutions, and business practices and discusses similar side effects found in the West. This research also applies a particular epistemology (the social construction of reality) and resulting methodology (theory building from case study analyses) to provide an alternative focus for discussion in international business research and practice. The paper concludes that uncritically copying and synthesizing democratic regulations is problematic because this synthesis neglects essential information regarding western capitalism's insensitivity towards resources and environmental restrictions and evidently increasing inequalities in the West.



1. Understanding social actions

The analysis of different phenomena (i.e., economic, political, environmental, and social actions) by the social sciences is controversial. Different assumptions and theories mediate interpretations of societal and business activities. Any analysis made without proper communication can end up as no more than a miscellany. Concerns exist with the premise of the 'detached observer' assumed by the positivist approach (Alvesson & Deetz, 2006), which can give rise to an unclear distinction between 'explaining' and 'interpreting' phenomena. This is an example of this miscellany.

Any attempt to 'explain' a social phenomenon consists fundamentally of applying the logical Popperian schema of causality. However, causal explanation falls short when applied, for instance, to History, which means that, in the historical and social sciences, as distinct from the natural sciences, no ultimate reference should be made to general laws or axioms. As Searle (1995: 1) puts it: '...there are portions of the real world, objective facts in the world, which are only facts by human agreement. In a sense, some things exist just because we believe them to exist.' This is also why critical theorists (e.g., Adorno, Horkheimer, Habermas) claim that individuals and societies should be oriented to emancipation (i.e., self-determination). This intention to emancipate also has roots in the Political Economy of Karl Marx and finds new conjectures in the literature quoted here (e.g., Kempt, Piketty, or even Stiglitz). Therefore, to 'interpret' means to deconstruct the motivations and aspirations of individuals in each context. According to Dray (1964), interpreting a social action means showing that this action was appropriate to, or the rational proceeding of, the situation observed. Elizabeth Anscombe, the British analytic philosopher, looks at this problem through the notion of the intentionality of social and human actions. This new understanding of the idea of 'interpreting' showed that intentional conduct exists within a context endowed with certain characteristics, but that it disappears when those features change (Anscombe, 1963). A contemporary to Anscombe, Alfred Schutz redefines the social and human 'action' as an intended human behavior 'devised by the actor in advance' (Schutz, 1972). According to the author, the social actor uses the 'in-order-to motive', which refers to the end to be brought about by the action undertaken. To achieve this outcome, the individual must anticipate the future result of the action and then take a step back and plan the moves necessary to achieve the desired result. This positioning recaptures Aristotelian and Hegelian notions and is considered a model for understanding social and human issues. In the practical syllogism

proposed by Von Wright: (1) the starting point of the central premise of the syllogism refers to something intended, or the goal of the action; (2) the minor premise refers to a means, or an instrument, to an end; and (3) the conclusion consists of using this instrument to accomplish the end. A practical syllogism is 'a teleological explanation turned upside down' (Von Wright, 2004: 96). Therefore, understanding an action would require deconstructing the following sequence: intend, plan, and act.

This article deconstructs social actions by turning them upside down and introducing the synergy of intent among stakeholders. If synergy exists, plans, instruments, and acts are legitimized, and processes and procedures are created to implement the action in accordance.

2. Research questions and methodology

The following research question frames the methodology to be used and provides boundaries to discussions and conclusions hereunder:

- Does the East intend to become the West? And, if so,
- What are some critical implications of this intention for society, economics, and business?

In other words, after non-sovereign observation, does the East interpret the West is a benchmark for progress and success and, therefore, should it mimic it?

Although case study analyses in Economics are rare, this approach allows exploring hidden intentions found in narratives and better addressing the research questions. This qualitative research study thus relies heavily on the work of Robert Yin (2009) for the case analysis and of Kathleen Eisenhardt (1989) for building theories from case study analysis. It also relies on the critical research of Alvesson and Deetz (2000) as it is, in essence, compulsory and emancipatory. The intentionality assumption regarding social actions described above is added to these approaches. Evidence arises, therefore, from the deconstruction of mini cases presented throughout the paper (e.g., government, social, and business cases, press releases, rankings, and indices, etc.). NVivo® content analysis software was used for the emergent coding of these case deconstructions as presented by Haney, Russell, Gulek, and Fierros (1998) and summarized by Stemler (2001), 'First, two people independently review the material and come up with a set of features that form a checklist. Second, the researchers compare notes and reconcile any differences that show up on their initial checklists. Third, the researchers use a consolidated checklist to independently apply the coding. Fourth, the researchers check the reliability of the coding (a 95 percent agreement is suggested; .8 for Cohen's kappa). If the level of reliability is not acceptable, then the researchers repeat the previous steps. Once the reliability has been established, the coding is applied on a large-scale basis. The final stage is a periodic quality control check.' A colleague was invited to participate in areas required for paper reliability, and the research team established the consolidated checklist and carried out the content analysis together. These content analyses will be coded as content units or CUs in the paper and will be presented together with conjectures from authors discussing related topics.

As regards case sampling, the paper focuses on extreme situations and/or polar types as proposed by Pettigrew (1990). In this sampling method, the exciting characteristics existing in the chosen cases can be observed transparently. The paper's goal when using this kind of theoretical sampling is to select cases that are likely to replicate or extend the research questions and eventually identify an emergent theory. For generalization purposes, Churchill and Wertz (2001) consider that cases must

be similar, guaranteeing consistency (i.e., internal validity), but also different, or polar, as a way of contrasting them through divergences to thus discuss their uniqueness, typicality or universality (i.e., different generalization levels). As Eisenhardt (1989: 541) posits, 'the result of these forced comparisons can be new categories and concepts which the investigators did not anticipate.' The cases presented are the evidence used to answer the research questions create an argument for building a theory.

2.1. The tradeoffs of becoming western

Use of the terms West and East allows comparing aspirations, trends, and patterns of behavior, exposing the hidden intentions between developed and developing status. A much discussed question is whether globalization is necessarily heading towards the erosion of national barriers and the adoption of a uniform set of primary institutions worldwide (Miller et al., 2008: 305). On the one hand, the thesis of the expansion of Western values and standards and the dominance of capitalistic patterns of behavior in world markets seem to confirm the view that, in the long run, globalization ends up as convergence (Hollingsworth & Boyer, 1998: 30). On the other hand, the political and cultural differences that remain between countries and that result in different national institutions stand in contrast to a path of convergence. If the convergence thesis is adopted, the dominance of capitalistic behavior patterns creates at least three issues: 1. There are competing approaches to capitalism; 2. None of these approaches can be declared axiomatic and, on the contrary, many voices are starting to raise questions regarding their assumptions; and 3. Whether it is precisely the remaining varied political and cultural differences that contain the innovative solution everyone seems to be looking for (e.g., Bhutan's gross national happiness index). The research questions reflect the convergence vs. divergence discussion.

The westernization analogy hypothesizes that the East may be changing its diet and, therefore, increasing the levels of or incorporating new diseases from the West. Similarly, with the westernization of politics, economics, environment, institutions, and business practices, the East has begun suffering the same side effects (i.e., restrictions and unresolved issues) the West has had in the past and still has.

2.2. The westernization of economics

As a reaction to some of the social factors that produced World War II, the West intensely increased productivity to distribute wealth, reducing unemployment and expanding the middle class. This Keynesian belief provided the supporting narrative to create universal health care and education systems, public pension plans, and minimum wages (CU¹). Perhaps because of an ideological battle for the 'best' political system a society should embrace, known as the 'Cold War' (CU²), social responsibility (or socialism) was mixed with communism (or non-individual freedom). In Economics, Milton Friedman was very vocal about calling social responsibility a 'fundamentally subversive doctrine.' 'There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud' (Friedman, 1970). This statement is important because the USA took the lead against communism and promoted their approach to capitalism as *the* capitalism. Today, however, the hypothesis of the *free market* is dealing with contradictory evidence. In the case of Friedman's

assumptions, for example, the *rules of the game* seem to be influenced by powerful interest groups and their lobbying capacity (CU³) and the markets' self-regulation seems less probable than the author predicted. In social science terms, the violation of induced paradigms by the discovery of new facts permits the invention of new theories or hypotheses (Kuhn, 1996). Not accidentally, by the beginning of the 70s, the distribution of wealth in the USA did not follow productivity and social disparities arose (CU⁴). Despite hard evidence regarding its drawbacks, capitalism, both free-market-oriented and in its extreme form of neo-liberalism, became the main-stream intention of the West (CU⁵) (Giddens, 2001). As Kempf (2008: 62) explains: 'Classical Economics reasons from a universe of constraints in which men have limited resources to meet unlimited need. Under that scenario, the economic question is how to increase production to increase the supply of goods and try to satisfy needs.' Globalization would be an answer to the needs of exchange. The intention is thus clear: to satisfy the needs of exchange, the resulting plan is production, and the instruments are the companies. This paper therefore asks: *Is there any difference in intentions in the actions of the East compared to the West?* The answer is simple: *Not really!* Social intentions in the East are biased by its knowledge of the West's previous achievements and it attempts to copy them. The practical reason is that the free market is assumed as the ultimate *successful* model with no restrictions or negative implications.

Not only is the intention the same, but in most cases, the instruments are identical. Free-market capitalism has been institutionalized internationally by organizations that promote free-market *recipes* (CU⁶) like the World Trade Organization (WTO), the International Monetary Fund (IMF), and the World Bank (WB), and other regional entities. The IMF refuses to *help* economies that are not liberalized. Liberalization mainly means the suppression of government interferences in capital and financial markets (i.e., no regulations), privatization of public companies, and the removal of trade barriers (i.e., import tariffs). The Fund's rationale was simplistic: free markets are more efficient, and the greater the efficiency, the greater the development; more development would attract foreign capital in particular direct investments (Stiglitz, 2003).

The majority of developing countries followed this prescription. In Brazil, most public companies were privatized during the 1990s. Direct investment meant the arrival of new corporations and banks and the market expansion of those already in the country through the acquisition of public and private Brazilian companies. As can be seen in the Central Intelligence Agency's (2013) Gini index, despite Brazilian compliance, the 90s brought impoverishment and inequality (CU⁷). China is, however, an exception to this recipe (CU⁸). At present, China's development represents a unique variety of the coordinated market economy model; i.e., the regulatory framework is officially defined as a socialist market economy (Sigley, 2006). As Stiglitz (2003) explains, the country scrutinized the IMF's suggested package, impeding the suggested liberalization of capital markets. The government then discovered that deregulation was unnecessary to attract international investment as it possessed enough savings to stimulate aggregate demand effectively (Chu, 2010). In 1990, the Chinese GDP was 60 percent of the Russian GDP. Close to the end of the 1990s the situation was reversed (Stiglitz, 2003: 45), and today, Russia, another country that complied with the Fund's biased doctrine, has less than one-third of China's nominal GDP (CU⁹).

A competing thesis that argues for the Chinese strategy as a reference for certain developing countries is not without profound contradictions. Although the economic model differs in the application of the principles,

whether the socialist market or, as Vivoda suggests (2009), a suboptimized market, the model has the same essential objective, namely unlimited growth. However, democracy is also absent from the equation. Suppose the classic authors (e.g., Jean-Jacques Rousseau, John Stuart Mill, G. H. Cole) are correct and a democratic character is an intrinsic human and phenomenon. In this case, an absence of democracy may backfire in the future when ordinary citizens insist on declaring their priorities and aspirations (i.e., the right to emancipate) instead of simply submitting to the will of the State. This paper does not yet find signs of any meaningful intention to promote democracy. Still, this research knows that new intentions and aspirations would tremendously impact the establishment and its model for economic growth. From a business perspective, this research did find resistance with an economic impact, as in Google's recent threat to leave (CU¹⁰), and eventually leaving, the country due to Chinese hacking and Internet control that Google says stifled its business in China (Buckley & Hornby, 2010, January 14th).

One could consider the most recent scores on the Gini index as a proxy for the quality of the economic systems chosen by countries. In that case, it can be seen how the free-marketed ideal is more complicated than one may be willing to admit. As this index measures income levels and wealth inequality, an overall increase of social differences can be observed, with few exceptions (CU¹¹). Mexico, India, and Brazil are among the few. In Brazil, the primary explanation for this situation is that the country provides an important social assistance system compared to its counterparts. Brazil has a universal health care system (CU¹²) and a state-managed pension plan (CU¹³) and defines minimum wages (CU¹⁴) for all professions. This ranges from over \$400 to \$1,700 U.S. dollars a month in the case of private sector employees, and public servants retire with their full latest wage. It also applies tariffs to imports that do not benefit local job creation (Muller, 2012). On the contrary, a negative trend, increasing disparities and reducing the middle class, is occurring in many countries, including the U.S., the UK, Canada (CU¹⁵). China is in a funny situation. The country falls in the latter group despite its communist, regulated economy. One interpretation is that part of its growth was made possible by neglecting the rural sector (Milanovic, 2005). Similar disparities in countries from both the West and the East allows leads to a conclusion of how artificial it is to classify a country as *developed or developing*. In that sense, this paper reframes DeGeorge's (1994) arguments by counterarguing that if incipient capitalism is no longer a privilege of the third world, the first world should be cautious to avoid losing the great achievements of the past. The West has the evidence that shows that regulation and coordination are crucial for sustainable development, as China preaches, without jeopardizing the democratic process. Democratic and strategic regulation is taking corpus on countries that once blindly believed in the self-regulation capacity of free-market capitalism.

2.3. The westernization of environmental issues

As an experiment, free-market capitalism is not *the* truth and is, in fact, biased by changing intentions. Voices criticizing it and suggesting new directions have grown in recent years (Kempf, 2008; Klein, 2007; Lorenz, 1973; Piketty & Saez, 2001; Pilger, 2003; Pinter, 2005). These criticisms confront the basic assumptions of free-market capitalism. Kempf (2008: 62), referring to Veblen's original insight, observes that 'needs are [in fact] not infinite. Above a certain level, it's the social context that stimulates

them. In the same way, he [Veblen] did not consider production to be scarce but postulated that it is adequate.' This argument highlights a contradiction. The attempt to supply unlimited needs accelerates the use of limited resources, increasing the planet's degradation. So, by mimicking the West's frenetic growth fueled by unrestricted consumption or by the achievement of happiness through product purchases, the first tradeoff suffered by the East is an inevitable scarcity of its own resources.

The more frantic the growth, the closer the collapse. The New China News Agency (quoted by Kempf 2008: 15) states, 'the desert in this country advances more than 100,000 hectares a year, and every year Beijing suffers windstorms from West. Three hundred million Chinese... drink polluted water, and pollution in the Yangtze... is becoming so problematic that it threatens the supply of potable water for Shanghai... Subterranean water tables are polluted in 90 percent of China's villages and so are over 70 percent of streams and lakes... Close to one hundred large cities suffer cuts in their water supply every year' (CU¹⁶). *Cancer villages* are tragic examples of how environmental issues affect social issues. The villages are bordered by chemical factories that shamelessly spew pollutants into the air and water, causing severe diseases among their neighbors (CU¹⁷). Cancer villages are another logical product exported by the West to the East. In the early 1950s, at the beginning of the post-World War II industrial boom, reports emerged from a village in Japan about a strange neurological disease, resembling cerebral palsy, affecting special children.

Meanwhile, in the United States, toxins contaminate virtually every person's blood, bones, and brains (Solomon & Valenti, 2000). At the end of the 1960s and throughout the 1970s, Brazil had its *economic miracle* with average growth like China today. By that time and until the beginning of the 1980s, Cubatao City, a petrochemical conglomerate in the southeast of Brazil, was known as the most polluted city in the world. The city was called the Valley of Death and had a unique phenomenon of babies born without a brain. Due to their appearance, they were known as *babies-frogs* (CU¹⁸). Social groups' pressures forced the government to institute environmental regulations. In 1983, the government demanded that industries begin implementing pollution controls. Thirty years later, government officials and industrialists hold up Cubatao as a model of environmental recovery and sustainable development. Today similar problems are appearing in China. There is a *pollution route* that began in developed countries, then moved to cities like Cubatao and has now arrived in Chinese villages. In short, after the unregulated chemical industry polluting the West became regulated, it moved abroad: a transfer of externalities.

In terms of product consumption, one that requires special attention is the automobile consumption. The East is undergoing a Fordist Economic Cycle: more sales, cheaper cars, more jobs, more income, more sales, and so on (CU¹⁹). This *Western dream* transported to the East, is disturbing from an environmental perspective. Only in China, the number of registered vehicles (i.e., cars, buses, vans, and trucks) reached 62 million in 2009 and is expected to exceed 200 million by 2020, almost the same amount as the USA (ChinaAutoWeb, 2010). Cars are small smoke factories. This situation increases the demand for oil, which puts pressure on its price and helps exhaust this non-renewable source of energy. In 2005, Kjell Aleklett, director of the Upsala Hydrocarbon Depletion Study Group, told the USA House Subcommittee on Energy and Air Quality that, fifty years ago, the world burned up four billion barrels of oil a year and discovered thirty billion more. However, 'today we consume thirty billion barrels per year, and the discovery rate is dropping toward four billion barrels per year' (quoted by Nikiforuk, 2010: 169). All subsidies make the situa-

tion worse. As a polar case on subsidies, many public oil companies like PDVSA, Pemex and the National Iranian Oil Company are selling gasoline at highly subsidized prices, thus wasting natural resources, exacerbating pollution in cities like Caracas, Mexico, and Teheran, and paradoxically benefiting the people who can afford a car but not the poor who cannot (CU²⁰). When a car is used in Europe, South America, and North America, individual consumers in France and Spain were paying US\$ 2.30 and US\$ 1.90 respectively per liter of gasoline in May of 2014, and US\$ 1.50 in Brazil. However, in the United States of America, consumers were only paying US\$ 0.97, which makes one wonder about this country's intentions in subsidizing conventional fossil fuels (CU²¹). In other words, President Obama's plan to fight climate change (The_White_House, 2014) by reducing carbon pollution is inconsistent with the price of gas which is, per se, an incentive, not savings. The International Energy Agency had already suggested that the 'world should eradicate fossil fuel subsidies' (Wynn, 2010, November 9th) in May of 2014.

2.4. The westernization of politics

If the free market is the new driver for growth, the meaning or intention of politicians (i.e., governments) is to prioritize the success of financial markets and private corporations. The United Nations Commission on Human Rights often reports that the 'institutions of globalization have yet to seriously address the issue of human rights and that globalization has caused inequality and discrimination (Pilger 2003: 44). Klein (2005) and Pinter (2005) explain the strategy used by the USA to establish their corporations in Latin America through support for military takeovers: 'Direct invasion of a sovereign state has never in fact been America's favoured method. In the main, it has preferred what it has described as *low intensity conflict*. Low intensity conflict means that thousands of people die but slower than if you dropped a bomb on them in one fell swoop. This was commonplace in USA foreign policy in the years to which I refer.' This procedure reflects what some academics call *post-war international studies*, including Unger's (2009, February 9th) classification of the global Left that wants to slow down the progress of the free market and globalization using its traditional basis. Additionally, finding the most supported hypothesis to guide policy is a problem. Stiglitz (2003: 16) denounces not only the ideological decisions taken by the *technicians* in the International Monetary Fund, but also recognizes that, when academics make 'scientific' recommendations to governments, they frequently 'politicize' them by distorting reality to adjust the recommendation to the tendencies of the authorities they represent.

In short, developed countries seem to have mastered the ability of sitting their corporations at the tables of developing countries, eventually allowing the latter to eat something. Evo Morales, the president of Bolivia, one of the poorest countries in Latin America, became a declared enemy of the West because he thought that private exploitation of his country's natural resources, even rainwater, ran counter to Bolivians' interests (CU²²).

3. Innovation by governments and businesses

This paper has discussed how biased intentions can pervert economic theory, government, and, indirectly, the way ordinary people think. This perversion creates institutions, plans, and implementations that result in

tremendous social inequalities and environmental disasters. This item argues that innovative solutions to these issues seem to be emerging from the synergic intentions of the stakeholders (i.e., civil society as influencers, government as regulators, and businesses as innovators). This paper refers to innovation in its broader sense: government, business, and technological innovation often mediated by cultural innovation (Hochgerner, 2011).

As an example of government innovation that addresses environmental pressures, China declared its intention to invest in renewable energy, particularly solar power. China has committed to raising the share of renewable energy in its energy mix to 6 percent from the current 1.5 percent (Reuters, December 14, 2009) (CU²³). Brazil has also committed to tremendously reduce the devastation of the Amazon rain forest (CU²⁴). As a reaction to pressure from social movements, one of the most publicized cases of democratic empowerment is the participatory budget in Brazilian municipalities where the use of part of the cities' budget is prioritized by the citizens (Abers, 2000). The first city to implement this, Porto Alegre, was nominated by the United Nations as an example of *urban innovation*, highlighted for demonstrating an efficient democratic resource management practice.



To address pressures from businesses for fair play and innovation, the Chinese government intends to encourage domestic companies to develop endogenous innovation and attract more multinational companies to set up R&D institutions in China (OECD, 2007: 432). The plan is to implement measures to 1. Improve the intellectual property system, thus removing obstacles to the development of R&D institutions; and, 2. Strengthen IT infrastructure and reach as, at present, MNC R&D institutions in China are concentrated in Beijing and Shanghai, which tends to widen the gap between the developed eastern part of the country and the rest (Xue, 2005). Best practices for synergy coordination can become case studies that guide policy and promote creative ideas. In that scenario, government, business, and civil society can join hands and work in both the East and the West. McKinsey & Co. Canada concludes (Maly & Deacon, 2009, February 2nd) that: 'Public policy can provide the foundation for a competitive economy, but driving innovation will require leadership by Canadian executives themselves.' Specific environmental innovation

can be fostered by regulations that indicate the targets companies must achieve (Klein, 2011). In fact, as Hart (2005) argues, businesses can take these challenges as tremendous opportunities to innovate. The European Commission asserts, for example, that by the end of 2014, 34 percent of Europe's small and medium-sized enterprises will be green (European Commission, 2013, December 17th).

Education is the typical social innovation at the core of that synergy. Education is a precondition, although not a determinant, for development. No developed country ever achieved its condition without education and, some are losing the status in part because part of their population is receiving it poorly. China, India, and Brazil are investing massively in this social innovation, from an intention to end illiteracy to training professionals with world-class skills. In Brazil, where education from kindergarten to the doctoral level is free, the government additionally provides monthly social aid payments to families once they prove children are attending school, which has virtually eliminated child labor (CU²⁵). Another breakthrough example of Brazil's technological innovation, government entrepreneurship, and international partnership aiming at social innovation within an institutional regulated free market environment is its model for deep water oil and gas exploration. The expression: *Petroleum is ours!* coined in the 50s remains in use (CU²⁶). Over a decade, the state-owned company Petrobras developed technology to reach immense offshore reserves six kilometers below sea level. The government launched an international bid for partners to explore these new reserves, allowing partners to use Petrobras technology (CU²⁷). Former President Lula da Silva decided that this petroleum would be used to end poverty in the country, an example of social innovation. As has been proposed by this paper, any action begins with synergic intention and then becomes a plan and implementation. This is a prototype case. The technology is made in Brazil, partnerships are regulated within a free-market environment, and the president intends to use the benefits for social well-being. It seems a feasible and legitimate project. But what about non-fossil fuel projects? Petrobras has reconceptualized itself as an energy company instead of an oil company and has helped create technology to compete with oil (CU²⁸). Since the 1970s, Petrobras and other technology institutes have developed bio-diesel engines that run on ethanol from sugarcane. Today, government subsidies are no longer needed as ethanol mills are competitive (e.g., Raizen, a joint venture between Shell and the Brazilian company Cosan). The price of ethanol has been lower than the price of gasoline for the last decade (CU²⁹). Current triflex engine technology (i.e., powered by gasoline, ethanol, or natural gas) allows consumers to shop for the cheapest fuel available (CU³⁰).

The above example where a public-owned company led technological, environmental, and social innovations suggests that a reflection on the privatization aspect of the free-market ideal is needed. Two other examples are Danish Oil and Natural Gas (DONG) and Norway's Statoil, which are both public. The DONG's CEO, Anders Eldrup, states that '[our] target, my target is within one generation, to change the equation so that 85 percent [of the energy] comes from renewables and 15 percent from the fossils' (Eldrup, 2009, October 30th). This statement contradicts the intentions of private oil companies (CU³¹). However, Statoil's profits contributed to a heritage fund of one trillion dollars intended to benefit future generations (CU³²). Canada, on the other hand, provides a counterexample. Canada has the second-largest oil reserves on earth. The government used to have a state-owned company, the Alberta Energy Company, which was fundamental in making possible the world's first heritage fund.

The company and the fund were idealized by former Alberta Premier Peter Lougheed in the 1970s. However, in the 1990s, a different, more free-market government, privatized the public company, and the fund's growth has been weak (Nikiforuk, 2010: 151). The current situation is such that this fund, that served as a model to Norway, only holds around 15 billion dollars or 15% of the Norwegian fund (CU³³).

Privatization was preached to both East and West as the total sale of public companies to private initiatives, which would, in theory, be more efficient, and would be regulated by public agencies. However, that is not the only option. Crown corporations, public and private partnerships, privatizations where the State remains as a minor shareholder, concessions for exploring public wealth (e.g., water, mining, highways) are other possibilities not included in the free-market narrative.

Conclusion

This paper presented 33 Content Units as evidence of hidden intentions transformed into acts. Most of them refer to the willingness of the East to become the West. A few refer to sovereign decisions made by governments and companies to determine their own destinies without the free-market system's biases. To this point, considering my initial research questions, an analysis of the East and the West's intentions behind economic, environmental, political, and social development plans demonstrates more convergences towards the system than hopeful and innovative divergences. This is problematic. The clash of the thesis of the West with the anti-thesis of the East, Chinese's anti-thesis in particular, seems to be producing an, albeit limited, synthesis that could be called *democratic and strategic regulation*. This movement, found in some of the countries presented here, count counteract the uncritical struggle of developing countries to become developed by simply copying the West. The problem is that uncritical copying and a synthesis of democratic regulations neglect essential information. The capitalist orientation of economic systems does not consider environmental and resource restrictions and the evident crises and misery that result from some Western approaches. This paper argues that any theory of sustainable development, like the democratic and strategic regulation theory, cannot afford to exclude the environmental component, which remains limited but seems to be the case of the *green* movement found in Europe, Japan, or Brazil. In terms of economic trends, thus, capitalism's – and Marxism's – mistaken assumptions regarding *unlimited* needs, leads to the conclusion that it is unlikely developing countries will be able to reach the same levels of development, or consumption, of developed countries. Under this assumption, development becomes synonymous with consumption and is therefore a threat to the limited resources the Earth can provide.

Moreover, if it follows this path, the East could face the same unsolved problems of the West, including environmental disasters or increasing levels of wealth disparity. Ecological scarcity is resulting both from new consumers in the East and from what Konrad Lorenz prophesized in the 70s, namely drastic population growth of around one billion new individuals on Earth every ten to twelve years. Environmental restrictions and population growth are unavoidable facts. Therefore, country agendas must consider new intentions for general social actions. In other words, the situation arises from a fallacy, or a mistaken belief, based on the unsound argument of unlimited resources, the implementation of which is unlikely.

In terms of political and social trends, this paper quotes Unger (2009, February 9), who states a new project for society should democratize the

market economy, prepare people, and consolidate democracy. As in the case of the participatory budget in Brazilian municipalities, similar political and social projects would try to cope with current symptoms that include growing inequalities around the world.

The intentions of civil society can be boosted by synergic business intentions like the Build Your Dreams company. Mechanisms for change would consist of, firstly, an awareness of the issue, then the incorporation of excluded stakeholders like trade unions, environmentalists, or social activists, and then the pursuit of innovative intentions to disrupt and change the *status quo*.

This new incipient social reality provides evidence to sustain a contemporary theory of democratic cooperation to redefine sustainable development goals and strategies that take restrictions into account. Following these, new, integrated economic, environmental, political, and social intentions, plans, instruments, and acts must be developed. These new and synergic intentions should guide business strategies and opportunities towards the future.

These new beliefs could catalyze change and drive businesses to consider producing less automobiles and more public transportation; less energy from fossil fuels and more from sugar, wind, sun, geothermal and nuclear technologies; or fewer goods and more services like tourism, museums, art, entertainment, and gastronomy. Awareness of our planet's limited resources and the fallacies of the growth model could open up new green and service markets that everyone would benefit from.

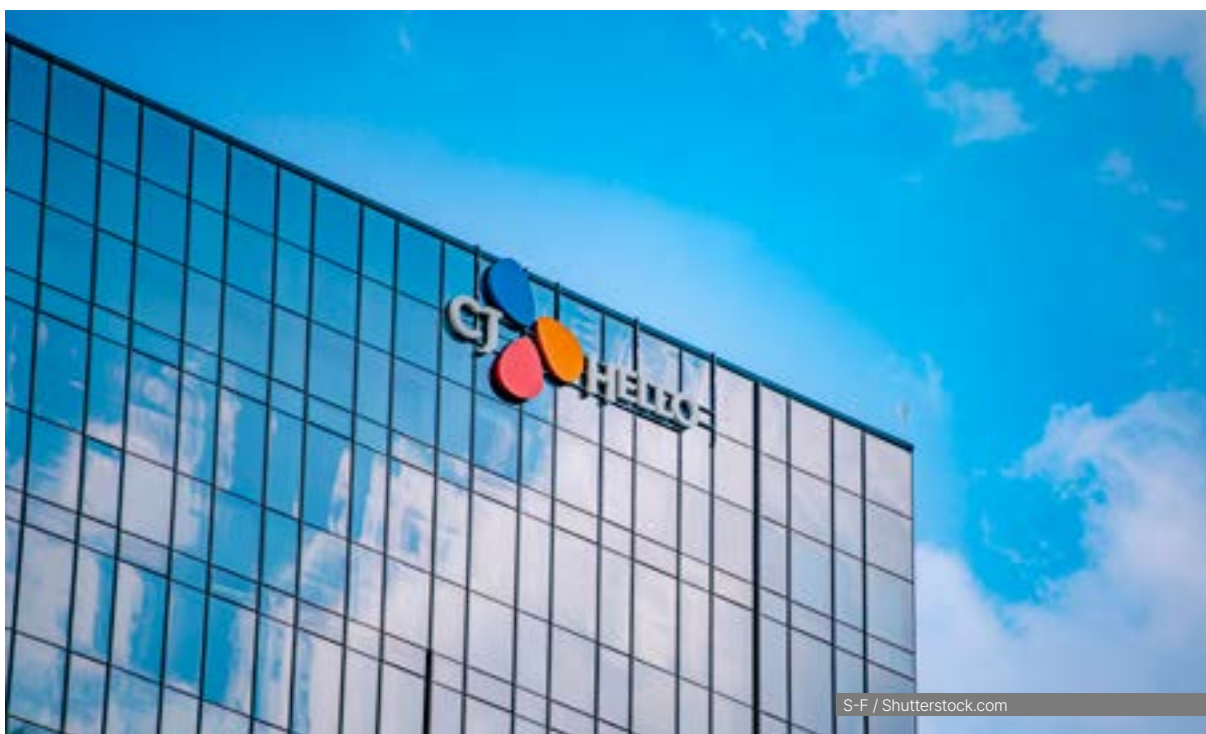
References

- Abers, R. (2000). *Inventing local democracy : grassroots politics in Brazil*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*: Sage.
- Alvesson, M., & Deetz, S. A. (2006). 1.7 Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. *The Sage handbook of organization studies*, 255.
- Anscombe, G. E. M. (1963). *Intention* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- Bell, D. A. (2000). *East meets West: Human rights and democracy in East Asia*: Princeton University Press.
- Bocatto, E., & Perez-de-Toledo, E. (2007). Reverse engineering of moral discussion: From symptoms to moral foundations. In M.-L. Djelic & R. Vranceanu (Eds.), *Moral Foundations of Management Knowledge* (pp. 31-46). Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Bond, M. H., & King, A. Y. (1985). Coping with the threat of Westernization in Hong Kong. *International Journal of Intercultural Relations*, 9(4), 351-364.
- Buckley, C., & Hornby, L. (2010, January 14th). China defends censorship after Google threat. Retrieved from <http://ca.reuters.com/article/topNews/idCATRE60C1TR20100114>
- Central_Intelligence_Agency. (2013). The World Factbook: Gini Index. Retrieved from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2172.html>
- ChinaAutoWeb. (2010). How many cars are there in China? Retrieved from <http://chinaautoweb.com/2010/09/how-many-cars-are-there-in-china/>
- Chu, W.-w. (2010). Market socialism, Chinese style: bringing development back into economic theory. *China Economic Journal*, 3(3), 307-312.
- Churchill, S. D., & Wertz, F. J. (2001). An introduction to phenomenological research in psychology: Historical, conceptual, and methodological foundations. In K. J. Schneider, J. F. T. Bugental, & J. F. Pierson (Eds.), *The handbook of humanistic psychology: Leading edges in theory, research and practice* (pp. 247-262). London: Sage.
- Dai, H. D. (2005). Transformation of Islamic political identity in Turkey: Rethinking the West and Westernization. *Turkish Studies*, 6(1), 21-37.
- DeGeorge, R. T. (1994). International Business Ethics and Incipient Capitalism: A Double Standard? In T. Donaldson & P. H. Werhane (Eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, 5th Edition (2008)* (pp. 111-124). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Dray, W. H. (1964). *Philosophy of history*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36(2), 319-348.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eldrup, A. (2009, October 30th). Electric car dreams (Transcript of an interview to Now on PBS). Retrieved from <http://www.pbs.org/now/shows/544/transcript.html>
- European Commission. (2013, December 17th). Eurobarometer survey: How green are European SMEs? Retrieved from http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-1152_en.htm
- Forsyth, D. R., O'boyle, E. H., & McDaniel, M. A. (2008). East meets west: A meta-analytic investigation of cultural variations in idealism and relativism. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 813-833.
- Friedman, M. (1970, September 13th). The social responsibility of business is to increase its profits. *Times Magazine*.
- Giddens, A. (2001). *The global third way debate*: Polity Press.
- Haney, W., Russell, M., Gulek, C., & Fierros, E. (1998). Drawing on Education: Using Student Drawings To Promote Middle School Improvement. *Schools in the Middle*, 7(3), 38-43.
- Haq, F. A. A. A., & Smadi, O. (1996). Spread of English and westernization in Saudi Arabia. *World Englishes*, 15(3), 307-317.
- Hart, S. L. (2005). *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*: Pearson Education.
- Hochgerner, J. (2011). The analysis of social innovations as social practice. *bridges*, 30.
- Hollingsworth, J. R., & Boyer, R. (1998). *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Kempf, H. (2008). *How the rich are destroying the earth* (L. Thatcher, Trans.). White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing Company.
- Klein, N. (2005). *The rise of disaster capitalism*: National Emergency Training Center.
- Klein, N. (2007). *The shock doctrine: The rise of disaster capitalism*: Macmillan.
- Klein, N. (2011). Capitalism vs. the Climate. *The Nation*, 28, 11-21.
- Kuhn, T. S. (1996). *The structure of scientific revolutions*: University of Chicago press.
- Lorenz, K. Z. (1973). *Die acht Todsünden der zivilisierten Menschheit* (Vol. 50): Piper.
- Maly, J., & Deacon, C. (2009, February 2nd). Spirit of innovation starts from corner office. Retrieved from <http://sciencecanada.blogspot.ca/2009/02/spirit-of-innovation-starts-from-corner.html>
- Milanovic, B. (2005). Half a World: Regional inequality in five great federations. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 10(4), 408-445.
- Miller, D., Honneth, A., & Berger, U. (2008). *Grundsätze sozialer Gerechtigkeit*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Muller, J. (2012). Why The World's Automakers Love Brazil. *Forbes*. Retrieved from Forbes website: <http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2012/10/05/why-the-worlds-automakers-are-loving-brazil/>
- Nikiforuk, A. (2010). *Tar sands: Dirty oil and the future of a continent*. Vancouver: Greystone Books Ltd.
- OECD. (2007). *OECD Reviews of Innovation Policy: China (Syntesis Report)*. Organization for Economic Co-Operation and Development Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/inno/39177453.pdf>.
- Oehmichen, J. (2018). East meets west—Corporate governance in Asian emerging markets: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 27(2), 465-480.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Piketty, T., & Saez, E. (2001). *Income Inequality in the United States, 1913-1998 (series updated to 2000 available)*. Retrieved from
- Pilger, J. (2003). *The new rulers of the world*: Verso.
- Pinter, H. (2005). Art, Truth & Politics. *Nobel Lecture*. Retrieved from http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/literature/laureates/2005/pinter-lecture-e.html
- Rachels, J. (2007). The challenge of cultural relativism. *Bioethics: An Introduction to the History, Methods, and Practice*(118).
- Schutz, A. (1972). *Common-sense and scientific interpretation of human action*: Springer.
- Searle, J. (1995). *The social construction of reality*. London: Allen Lane.

- Sigley, G. (2006). Chinese governmentalities: Government, governance and the socialist market economy. *Economy and Society*, 35(4), 487-508.
- Solomon, G., & Valenti, M. (2000). *Generations at risk: reproductive health and the environment*: MIT Press.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 7(17), 137-146.
- Stiglitz, J. E. (2003). *Globalization and its Discontents*: WW Norton & Company.
- The_White_House. (2014). Climate change and President Obama's action plan. *The White House*. Retrieved from <http://www.whitehouse.gov/climate-change>
- Unger, R. M. (2009, February 9th). Brasil es el país del mundo más parecido a EE UU. Retrieved from http://www.elpais.com/articulo/internacional/Brasil/pais/mundo/parecido/EE/UU/elpepiint/20090209elpepiint_7/Tes
- Veblen, T. (2005). *The theory of the leisure class: An economic study of institutions*: Aakar Books.
- Vivoda, V. (2009). China challenges global capitalism. *Australian Journal of International Affairs*, 63(1), 22-40.
- Von Wright, G. H. (2004). *Explanation and understanding*: Cornell University Press.
- Wynn, G. (2010, November 9th). World should eradicate fossil fuel subsidies: IEA. Retrieved from <http://www.reuters.com/article/2010/11/09/us-iea-outlook-renewables-idUSTRE6A81U620101109>
- Xue, H. (2005). Between the hammer and the block: China's intellectual property rights in the network age. *University of Ottawa law & technology journal*, 2(2), 291-314.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5): Sage.

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 entretujan 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-hyung (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>

ACTUALIDAD EN ASIA 2022-2

PARTE II **Actualidad** **en Asia**

PART II Asia Today

ACTUALIDAD EN ASIA 2022-2

The Belt and Road Initiative: China's 21st century tool for economic growth



Samuel Botero Castrillón
Universidad EAFIT
sboteroc@eafit.edu.co

Abstract

The Belt and Road Initiative (BRI) is an international cooperation project proposed and led by China, where it seeks to promote its social, commercial and economic development with stakeholders through the implementation of a strong and effective foreign policy and the creation of bilateral agreements between China and other countries. "Through policy coordination, the IFR seeks to expand shared interests and reach multi-level cooperation agreements" (Dunford & Liu, 2019), allowing the flow of investments and financial loans to initiate the construction of large infrastructure projects, establishing a more interconnected world with China at the center. All these infrastructure and development plans are accompanied by a strong Chinese foreign policy with the objective of obtaining the greatest possible expansion and scope to enable its economic de-

velopment, increase its global influence and facilitate its trade flows, and which have already been underway for several years. During the 1970s, China was working on a two-stage economic modernization process. The first stage is known as “Welcoming”, which sought to promote innovation and entrepreneurship within China. However, it is particularly interesting to analyze the second stage known as the “Exit” strategy. This policy, born in 1999 due to the Asian financial crisis, sought to promote foreign direct investment in the countries of the region to support international trade and business. During this period, China began to consider moving production abroad to seek benefits in terms of costs, opening new markets and acquiring technology and foreign currency, which would be enhanced after China’s entry into the World Trade Organization (WTO) in 2001 and the effective launch of the internationalization process for Chinese companies in 2008 with the change in investment policies.

Keywords

China, Investment, Infrastructure, Development, International cooperation, Financial loans, Foreign policy, Trade, Transportation, Credits, Debts

Resumen

La Iniciativa de la Franja y la Ruta (IFR) es un proyecto de cooperación internacional propuesto y liderado por China, en donde busca promover su desarrollo social, comercial y económico con los actores involucrados, a través de la implementación de una política exterior fuerte y efectiva y la creación de acuerdos bilaterales entre China y otros países. “Mediante la coordinación de políticas, el IFR busca ampliar los intereses compartidos y llegar a acuerdos de cooperación en múltiples niveles” (Dunford & Liu, 2019), permitiendo el flujo de inversiones y préstamos financieros para iniciar la construcción de grandes proyectos de infraestructura, estableciendo un mundo más interconectado con China como centro. Todos estos planes de infraestructura y desarrollo van acompañados de una fuerte política exterior china con el objetivo de obtener la mayor expansión posible y un alcance que permita su desarrollo económico, aumentar su influencia global y facilitar sus flujos comerciales, y que ya se han puesto en marcha desde hace varios años. Durante la década de los 70, China estaba trabajando en un proceso de modernización económica en dos etapas. La primera etapa se conoce como “Acogida”, que buscaba promover la innovación y el espíritu empresarial dentro de China. Sin embargo, resulta particularmente interesante analizar la segunda etapa conocida como estrategia de “Salida”. Esta política, nacida en 1999 debido a la crisis financiera asiática, buscaba promover la inversión extranjera directa en los países de la región para apoyar el comercio y los negocios internacionales. Durante ese periodo, China empezó a considerar el traslado de la producción al extranjero con el fin de buscar beneficios en términos de costos, apertura de nuevos mercados y adquisición de tecnología y divisas, los cuales se verían potencializados tras la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 2001 y el lanzamiento efectivo de del proceso de internacionalización para las empresas chinas en el 2008 con el cambio en las políticas de inversión.

Palabras clave

China, Inversión, Infraestructura, Desarrollo, Cooperación internacional, Préstamos financieros, Política exterior, Comercio, Transporte, Créditos, Deudas

China has had unprecedented exponential growth in recent decades that has positioned it as the second-largest economy in the world today. However, this growth has slowed in recent years, creating obstacles to China's development. This is due to production overcapacity and export deceleration, and these factors will be explained, together with their implications, throughout this article. To deal with these issues, China created the Belt and Road initiative (BRI). The country plans to use this to expand its geopolitical and commercial power and influence, ensuring the international flow of goods and services and boosting its economic growth. However, will this strategy be effective and capable of overcoming obstacles like uncertainty and the objections brought by the international players that play a role on the world trade stage.

The BRI is an international cooperation project led by China that aims to promote its social, commercial, and economic development with the actors involved therein, by implementing a strong and effective foreign policy and creating bilateral agreements between China and other countries. "By policy coordination, the BRI seeks to expand shared interests and arrive at multi-level cooperation agreements" (Dunford & Liu, 2019) enabling flows of investments and financial loans for building large infrastructure projects, creating a more interconnected world with China at its center.

The BRI introduction began with a visit by Chinese president Xi Jinping to Kazakhstan in 2013, where the Silk Road Economic Belt was proposed as an initiative to generate regional economic cooperation. That same year, in Indonesia, President Xi introduced the 21st Century Maritime Silk Road plan. Together, these two proposals shaped what is now known as the Belt and Road Initiative, which is a priority for Chinese foreign policy in the years to come. "In November 2013, this Initiative was written into the comprehensive reform blueprint adopted by the Party leadership as a key policy priority before 2020" (YiPing, 2016). To date, many of the projects have already begun, and some of them have been completed. Most of these projects are located in developing countries and include seaports, oil pipelines, gas pipelines, highways, power plants, and other infrastructure projects that are key to promoting trade and development in the region. "With key areas of economic cooperation including transport infrastructure, energy, and industrial cooperation" (Cheng, 2016).

All these infrastructure and development plans go hand in hand with a strong Chinese foreign policy – already implemented for several years – that pursues the greatest possible expansion and has a scope to enable its economic development, allow it to increase its global influence, and facilitate its trade issues. During the 1970s, China worked on a two-stage economic modernization process. The first stage was known as "Welcoming in" and it sought to promote innovation and entrepreneurship within China. However, of more interest here is the second stage known as the "Going out" strategy. This policy, born in 1999 as a result of the Asian financial crisis, sought to promote foreign direct investment in countries in the region to support international business and trade. During that time, China began considering that moving production abroad could bring great benefits related to costs, opening new markets, and acquiring technology and foreign currency. "Surplus capital intended to deepen access to foreign markets, natural resources and advanced technology, bringing about additional growth and stabilization" (The Diplomatic Courier, 2021). Then, in 2001, with China's accession to the world trade organization, the Going Out strategy was formalized as one of the main objectives of China's modernization process. The government pressured companies to increase their foreign investment, acquiring resources and increasing competitive capabilities in foreign markets "to make direct investment in these coun-

tries, thereby securing the supply of resources, especially in the natural resource sector” (Cheng, 2016).

Since then, the Chinese diplomatic services have assisted companies in their foreign investment processes and in dealing with local laws. The government has granted extensive financial aid to such companies, lowered barriers to exports, and provided machinery and equipment to ensure success abroad. These measures have been frowned upon by many different members of the World Trade Organization who have criticized China’s unfair competition, but the gains made outweigh the complaints by those members as its FDI increased significantly, and it moved up on global investment and capital export rankings. “Outward FDI rose dramatically in subsequent years. China moved to the front ranks of large global investors, transforming itself from a major exporter of goods into a major exporter of capital”. (The Diplomatic Courier, 2021).

The Chinese economy has experienced enormous economic growth in recent decades, which persists today. “China is the third-largest country in the world with the fastest-developing economy” (Xin, Hoi, Tsan & Jhiu, 2019). This growth is attributed to high production levels and large export capacities, among others, due to low labor costs and economies of scale. However, China has recently undergone an economic slowdown, which has brought with it overproduction that is harder to trade with the country’s current export capacities. “After more than 30 years of remarkably fast economic growth, China’s economy has slowed in recent years. The country has a high rate of overcapacity in the manufacturing sector” (LinHui, Dan, Haixia & Futao, 2020). Added to this, the temporary or permanent import infrastructure of some of its trading partners are not in conditions to generate efficient trade, allow the entry of large volumes of goods, and transport them to their final destinations.

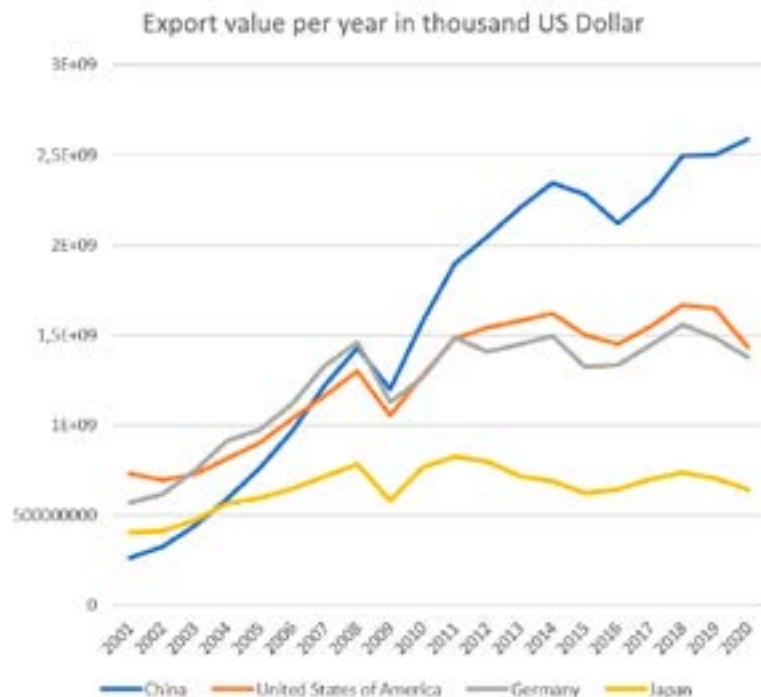
Considering this problem, and analyzing and studying the factors that impact China’s commercial activities and have caused the slowdown of the country’s export process, the authorities have made export issues into a primary focus and pillar for continued economic growth. “Expanding exports, is thought to be one of the most effective and immediate ways to sustain the country’s further economic growth” (LinHui, Dan, Haixia & Futao, 2020). From this perspective, the BRI becomes an important strategy where China can invest its resources to ensure its continued economy growth based on large-scale commercial activities. The considerable number of projects in which China participates at a regional and global level will serve to create a more effective and efficient trade system that favors Chinese interests and connects it to current and potential trade partners, increasing its importance as an indispensable and influential player in the international market.

China’s export needs are not the only factor that plays a fundamental role in the creation of the BRI. In recent years, China has increased its consumption of the imported resources it requires to maintain its massive production, namely raw materials and energy. “China is also increasingly dependent on imported energy and raw materials” (Dunford & Liu, 2019). The authorities know these resources will play a fundamental role in the country’s future growth and that they must be secured by different means including bilateral agreements with countries that can serve as ongoing suppliers to satisfy Chinese needs. Thus, many of the infrastructure plans under the BRI consist of constructions and plans to ensure coal, gas, and oil transportation. “China’s resource dependencies require it to develop and diversify resource and energy sources and routes” (Dunford & Liu, 2019).

One of the main issues with the acquisition of these commodities is that they are found in areas that represent a high risk to the flow of resour-

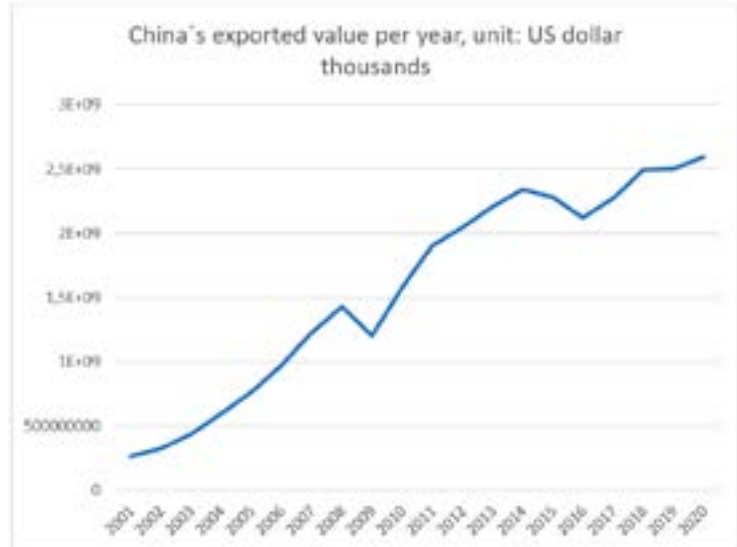
es or that lack the adequate infrastructure to ensure their most efficient transportation. Another problem is related international relations issues that China has with certain trading partners that prevent it from obtaining resources required by production systems in China and for the country's upkeep, a situation that has already started. In recent weeks, China began experiencing energy shortages due to a lack of imported coal and deteriorating relations with countries like Australia. "China needs to bolster its coal supply to avoid an economic slowdown this quarter, but Beijing's icy relations with Australia could make that difficult" (CNBC, 2021).

These problems or difficulties are of recent date. China has experienced uninterrupted economic growth over the past decades, and this has continued, but its acceleration has been significantly reduced, to the point it is considered a problem by the Chinese government. The uninterrupted growth of the Chinese economy was strongly impacted by the country's accession to the World Trade Organization in 2001, which brought the country new trading opportunities and increased its commercial expansion globally, making it the world's largest exporter today.



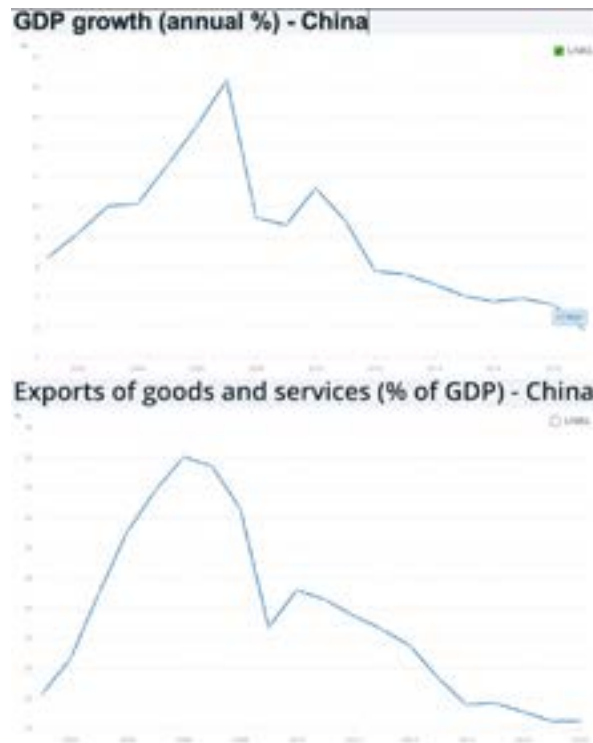
Source: ITC calculations based on UN COMTRADE and ITC statistics.

During the first decade after China entered the World Trade Organization, the country's economy was characterized by exponential growth until the financial crisis of 2008. Although the country recovered rapidly from the crisis, its economy began experiencing a slowdown in its trade situation, specifically related to its export status. Although the value of the country's exports has continued growing in recent years, it has done so at a slower rate than needed to maintain optimal growth rates that satisfy the state's objectives.



Source: ITC calculations based on General Customs Administration of China statistics since January 2015.

The following graphs also suggest a strong direct relationship between China's economic growth and the percentage of the Gross Domestic Product occupied by exports. As time pass and exports have begun representing a lower percentage of GDP, the country's economic growth has slowed to a similar extend, following a decelerating export growth trend.



Source: World Bank National Accounts data, and OECD National Accounts data files

This is why the Chinese government has defined exports as a fundamental pillar of the country's growth and to avoid economic stagnation. With the BRI and its multiple cooperation agreements, China aims to increase trade flows and increase annual growth rates. It believes that investment and loans to improve the performance of the trade in goods in countries under the BRI will increase the integration required by its economy. "The signing of such agreements between China and BRI country deepens economic integration by some 30% with reference to trade flows" (Johnston, 2018). Based on its results to date, it seems to be meeting its high expectations, with the plan obtaining extensive global coverage and significant production levels. "According to this narrow identification, this Initiative reaches at least 60 countries, which account for 64% of the world population (4.4 billion people) and 30% of global GDP (\$21 trillion)" (Huang, 2016).

To finance the BRI, the Chinese government has been supported by large Chinese entities known as policy banks. These institutions grant of credits, funds, and debt for developing contracts and investments both inside China and overseas. Throughout their existence, these institutions have worked with the Chinese authorities, many different countries, and entities such as the World Bank on international financial cooperation issues. The first and potentially the most important policy bank for this initiative is the Export-Import Bank of China (Exim Bank). This institution is responsible for promoting Chinese foreign policy specifically on industry, foreign trade, economy, and foreign investment, "including concessional lending, to improve the efficiency with which China's aid can promote China's exports at the same time as helping reputable Chinese enterprises to increase the development capacity of developing countries" (Johnston, 2018). The other entity is the Chinese Development Bank, which performs activities similar to the Exim Bank, but with a greater field of action that influences any aspect related to the country's economic development policies, both in commercial arenas and several other sectors of the country. These policy banks have expanded China's lending capabilities both domestically and in other developing countries, and the improvement of trade channels is one of their main fields of action. "The Export-Import Bank of China (Exim Bank) and China Development Bank, were set up to enable the related domestic concessional lending agenda". (Johnston, 2018).

Considering that these entities are organizations that existed prior to the creation of the BRI and do not specifically respond to the initiative's more complex requirements, the Chinese government created the Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB). The initiative was introduced in 2013 during President Xi's visit to Indonesia and was announced in conjunction with the "21st Century Maritime Silk Road" plan, which covers the maritime routes generally included under the BRI. The AIIB is another institution that grants loans and credits with very low interest rates for infrastructure and investment development projects throughout Asia and other countries of the world. "As a multilateral development bank focused on developing Asia, but with members from all over the world, our investments in infrastructure and other productive sectors seek to foster sustainable economic development, create wealth and improve infrastructure connectivity" (AIIB, 2021). The Asian Infrastructure Investment Bank has therefore served as a necessary, driving tool for BRI implementation. This entity has functioned as a bridge between China and other countries that seek economic support and cannot meet the requirements and regulations imposed by other organizations that provide financial resources like the World Bank or the International Monetary Fund. Another important in-

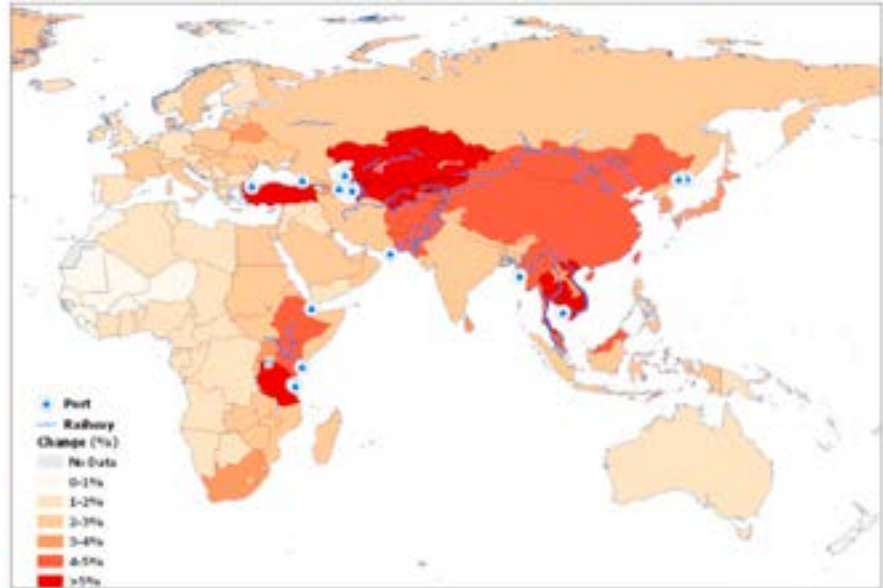
ternational actor in China's trade expansion plan, in terms of dealing with regional issues, is the Asia Pacific Economic Cooperation Forum (APEC). The Chinese government has negotiated directly with this entity, as most of its members are major trading partners of China and several of them have embarked on infrastructure projects under the BRI umbrella. In 2020, Chinese exports to APEC countries were 62.7% of all Chinese exports (ITC, 2021).

Many projects are being considered to connect various sub-regions, including high-speed railroads, oil and gas pipelines, and telecom and electrical infrastructure. Chinese institutions, including the Silk Road Fund, the China Development Bank (CDB), and many Chinese companies will probably make large investments to complement funding provided by international organizations like the AIIB, the BRICS New Development Bank, and even the World Bank and the Asian Development Bank (YiPing, 2016).

As a result of all these interactions between the Chinese state and Chinese entities and countries inside and outside the region, Chinese trade will benefit from the BRI as it expands and improves trade routes along which the country exchanges goods and services, enabling its business partners to increase trade with China and, subsequently, with other states, considering that many of them are developing countries that do not have the economic and structural capacities required for optimal trade flows, or do not receive the support they require from institutions like the World Bank or the International Monetary Fund as they have low credit ratings or do not have the capacity or the determination to meet the requirements these entities impose to receive financial aid.

A strong Chinese foreign policy, which promotes trade as the center of diplomatic relations and creates an environment of cooperation, aims to increase trade. "The purpose of all these is to provide policy support for cooperation in large projects through sufficient exchanges about development strategies, action plans and concrete measures" (YiPing, 2016). By creating cooperation agreements, eliminating tariffs, increasing export and import capacities, creating opportunities for different industries, and concluding investment treaties, China could increase its export capacity to maintain the production required for the optimal growth of the country's economy while developing an interconnected system of states with common objectives and characteristics that can benefit from the alliances established during BRI development in terms of governance and international relations. "The Initiative intends to create a multitier inter-governmental mechanism for macro-policy dialogues, deepen shared interest, reach new consensus and promote political trust" (YiPing, 2016).

The BRI also serves as a tool to position China as a central actor on the global stage arena, moving the center of trade power from the West to the Asian country, and making it even more important as the world's leading exporter. "The B&R Initiative has significantly expanded China's export potential to B&R countries compared with the world's top trading countries" (LinHui, Dan, Haixia & Futao, 2020). It also aims to reduce transportation costs and times through infrastructure improvements to trade routes and benefits under multiple agreements concluded with different countries. These will end up benefiting Chinese producers and increasing sales of manufactured goods, making them more attractive and commercial. "The BRI will also reduce shipping times – and ultimately trade costs – not only between BRI countries but also potentially between country-pairs that are not part of the Initiative" (Soyres, Mulabdic, Murray, Rocha & Ruta, 2019).



Source: How much will the Belt and Road Initiative reduce trade costs, International Economics

However, the initiative also creates certain complications. China's cooperation for these large infrastructure projects is mainly through financing and loans at very low-interest rates for countries, most of which have low credit ratings due to corruption, political instability, insecurity, and other elements that make the repayment of financial support uncertain to a degree. "China's interest rates are not high, as China lends to states with low investment ratings" (Dunford & Liu, 2019). Loan repayments are conditioned, in part, by each country's political and economic situation. Abrupt changes in these country's systems could lead to agreements being renegotiated, creating uncertain scenarios that could represent a risk for Chinese investments. "Repayment difficulties arise, and if new governments are elected in countries with multi-party systems, China renegotiates loan repayment terms. Interest-free loans are sometimes written off" (Dunford & Liu, 2019). Cases like a port in Sri Lanka have generated strong debates due to the country's impossibility of paying the debt, and as a result Chinese state companies have taken administrative and commercial control of the port for 99 years, which has brought a raft of criticism from local and international entities.

China's large investments around the world, especially in countries with unstable economic and political conditions, represent a great risk, raising the question of the degree to which China will allow itself to interfere in these country's internal affairs, considering the consequences of such a controversial decision. Although the benefits of connecting China with secure sources of future supply are very high, China's intervention in these countries to maintain stability will be difficult and extensively questioned by international bodies as well as by Chinese foreign policy principles. "Traditionally, Chinese foreign policy follows the principle of not interfering in other countries' domestic affairs. It is not yet clear if politics can stay completely out of the game of international economic cooperation" (Huang, 2016).

Since its creation, the BRI initiative has been extensively criticized, mainly by Western powers that see it as a Chinese instrument to expand

their power and influence through high-risk debts, a strategy known as “debt diplomacy”. This Chinese expansion has been viewed as a challenge by current world powers as endangers their dominant position in the world market. These countries are reluctant to accept policy and development models that differ from those generally accepted by the West. Obstacles and criticism from countries like the United States are to be expected and have been endorsed by other international players. “Countries that choose non-western development paths are held to challenge their security and interests and compete unfairly and are pressurized to adopt contemporary Western social models” (Dunford & Liu, 2019). Major powers that oppose to China’s intentions have decided to respond to the BRI by launching a joint alternative that conforms to Western and democratic values in countries like Canada, France, Germany, Italy, Japan, the UK, and the United States. “It is the first collective attempt of major democracies to craft a sustainable and targeted alternative to the BRI and to address the challenges it poses to the rules-based international order” (Grieger, 2021). This agreement, reached at the 2021 G7 Summit and known as the ‘Build Back Better World’ (B3W) initiative, intends to develop a plan for 2035, targeting over 40 trillion US dollars in infrastructure developments in high-income and middle-income countries.

Based on an analysis of the benefits obtained by China and the other participating companies from the development of the BRI, and considering the strong criticism from international actors, who have expressed their dissatisfaction with China’s intentions and mode of operation, I believe the BRI has significantly positive impact that counteract and outweigh the criticism from its main opponents in the international system, and that it serves as an instrument to improve trade strategies and promote the growth of China’s economy while providing development opportunities for the countries involved. This initiative is proving to be successful in the region and its results can currently be measured by means of completed projects that have realized the growth in China’s commercial relations with its partners. “the trade between China with the Belt and Road countries experienced a rapid growth in 2017” (Xin, Hoi, Tsan & Jhiu, 2019).

This initiative intends to both increase China’s export capacity and expand its influence in regions of the world where the West has played a significant role. China has become positioned as a primary global economic entity, and the BRI shows how many countries are open to seeking and negotiating agreements that will allow them to increase their growth, supported by a Chinese initiative to seek development, trade, and investment opportunities. “China’s intention is clear — to assert greater influence on international economic governance, starting from a specific regional trade and investment initiative” (Huang, 2016).

I also think the initiative generates uncertainty because of the investment risks and instability in the participating countries as well as the criticism from and clashes with certain major world powers. However, I believe that a lot of the opposition from these powers is due to their suspicions and precautions related to the expansion of China’s influence around the world. China’s government continues promoting the BRI because of its benefits for the country in terms of trade and ensuring resources and raw materials for its future. The benefits that developing middle or low income countries can obtain are greater than an alternative scenario where the BRI does not exist and where these countries would have to resort to international entities with elevated requirements for granting credits, loans, or debt, which many of these states would find very difficult to comply with, given their economic and political circumstances. Many countries would thus lose the opportunity to develop commercially. I think that, for China to

achieve the purpose of the BRI – increasing China's trade flows with other countries and promoting its influence around the world – it should seek mediation with opposing powers, involving countries like the United States or members of the European Union in dialogue and cooperation to create a scenario aligned with the commercial interests of all those involved. This would enable establishment of a common framework for action that will ultimately allow obtaining financial resources for developing the projects required for a more inclusive and interconnected global trade.

Bibliography:

- Yiping Huang, Understanding China's Belt & Road Initiative: Motivation, framework, and assessment, *China Economic Review*, Volume 40, 2016, Pages 314-321, ISSN 1043-951X, <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2016.07.007>.
- Leonard K. Cheng, Three questions on China's "Belt and Road Initiative", *China Economic Review*, Volume 40, 2016, Pages 309-313, ISSN 1043-951X, <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2016.07.008>.
- Michael Dunford, Weidong Liu, Chinese perspectives on the Belt and Road Initiative, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Volume 12, Issue 1, March 2019, Pages 145-167, <https://doi.org/10.1093/cjres/rsy032>
- Johnston, L. A. (2019, 1 enero). The Belt and Road Initiative: What is in it for China? Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/app5.265>
- François de Soyres, Alen Mulabdic, Siobhan Murray, Nadia Rocha, Michele Ruta, *How much will the Belt and Road Initiative reduce trade costs*, *International Economics*, Volume 159, 2019, Pages 151-164, ISSN 2110-7017, <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2019.07.003>.
- Baogang He (2019) *The Domestic Politics of the Belt and Road Initiative and its Implications*, *Journal of Contemporary China*, 28:116, 180-195, DOI: 10.1080/10670564.2018.1511391
- Michael Clarke (2018) *The Belt and Road Initiative: Exploring Beijing's Motivations and Challenges for its New Silk Road*, *Strategic Analysis*, 42:2, 84-102, DOI: 10.1080/09700161.2018.1439326
- François de Soyres, Alen Mulabdic, Michele Ruta, *Common transport infrastructure: A quantitative model and estimates from the Belt and Road Initiative*, *Journal of Development Economics*, Volume 143, 2020, 102415, ISSN 0304-3878, <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2019.102415>.
- Xin Wen, Hoi-Lam Ma, Tsan-Ming Choi, Jiu-Hsiung Sheu, Impacts of the Belt and Road Initiative on the China-Europe trading route selections, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 122, 2019, Pages 581-604, ISSN 1366-5545, <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.01.006>.
- Linhui Yu, Dan Zhao, Haixia Niu, Futao Lu, *Does the belt and road initiative expand China's export potential to countries along the belt and road?*, *China Economic Review*, Volume 60, 2020, 101419, ISSN 1043-951X <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2020.101419>.
- Choudhury, S. R. (2021, 5 octubre). *China needs coal, and Australia has it. But something's standing in the way*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2021/10/05/china-power-supply-crunch-relationship-with-australia-gdp-outlook.html>
- Dunford, M., & Liu, W. (2019, 12 enero). *Chinese perspectives on the Belt and Road Initiative*. OUP Academic. <https://academic.oup.com/cjres/article/12/1/145/5288447?login=true>
- *China's «Going Out» Strategy*. (2021). Diplomatic Courier. <https://www.diplomaticcourier.com/posts/china-s-going-out-strategy>
- *About AIIB - AIIB*. (2021). Asian Infrastructure Investment Bank. <https://www.aiib.org/en/about-aiib/index.html>
- Grieger, G. (2021). *Towards a joint Western alternative to the Belt and Road Initiative? | Think Tank | European Parliament*. European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2021\)698824](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2021)698824)

ACTUALIDAD EN ASIA 2022-2



S-F / Shutterstock.com

Agroindustria 4.0: Enseñanzas de Japón para Colombia en la producción de arroz

Agro Industries 4.0: Lessons from Japan to Colombia in rice production



Pablo Andres Moreno Mejia

Egresado Universidad Nacional
pmorenomejia@gmail.com

Ludwig Clemente Diaz Leon

Egresado Universidad EAFIT
ludwigleon12@gmail.com

Resumen

La industria 4.0, con mayor aplicación en los países más desarrollados, es relevante en el mundo tecnológico de hoy y se ha convertido en un pilar significativo para la búsqueda del crecimiento en los procesos. También en la agricultura esta forma de industria ha tomado peso, y está más presente en los procesos de cultivos, mejorando la eficiencia en la producción de diversos cultivos, entre ellos el arroz. En Japón la producción de arroz cuenta con nuevas tecnologías que aumentan la eficiencia, lo que les ha permitido tener mayor producción de cereal por hectárea; esto es contrario a lo que sucede en Colombia, donde solo se producen 3.076 toneladas anuales. Este artículo analiza las condiciones de ambos países, en la búsqueda de una transferencia de tecnología japonesa a Colombia, teniendo en cuenta las condiciones materiales, históricas y sociales.

Palabras claves

Industria 4.0, Colombia, Japón, arroz, cultivos, agricultura, agroindustrial, tecnologías.

Abstract

Industry 4.0 is very relevant in today's technological world, being its broadest application in countries with greater development, becoming a significant pillar in the search for growth in processes. Within agriculture, industry 4.0 has gained weight and has been more present in crop processes, improving production efficiency than it has been with rice production. In Japan, the production of this is highly promoted in the search for new technologies to increase the efficiency of the process, giving us greater production of rice per hectare, the opposite being the one that can be observed in Colombia. This article makes an analysis of the conditions of both countries for a transfer of technologies between them, speaking not only of material conditions, but also of history and social conditions.

Keywords

Industrialization, Industry 4.0, Colombia, Japan, Rice, Rice Cultivation, Cultivation process, Agriculture, Agro Industries, Technologies, techniques.

Introducción

La agricultura compromete el sustento alimenticio de toda la población, por eso es importante en el desarrollo de un país, de ahí la necesidad de que este sector se actualice con el fin de permitir un mejoramiento en la producción y productividad.

El crecimiento exponencial de la población en las sociedades contemporáneas es un factor crucial para explicar la importancia del aumento de producción en el campo agrícola (Cárdenas & Vallejo, 2016).

En el mundo, uno de los sectores agrícolas con mayor desarrollo, que se caracteriza por su poca cantidad de hectáreas de producción y gran productividad, es el del Japón. Si bien en la actualidad este país no está muy enfocado en la agricultura, la agroindustria solo generó 1,2% del PIB per cápita en 2017 (ICEX, 2019), por su historia agrícola tiene un sistema muy avanzado que permite una gran productividad. La historia de los cultivos en esta nación ha sido principalmente la del arroz, por ser un producto principal en su devenir, ya que tiene un papel histórico y cultural significativo en el desarrollo japonés.

La producción de arroz es tan importante en Japón como en Colombia, porque este producto agrícola también tiene una fuerte presencia en la dieta colombiana; sin embargo, la productividad en el cultivo es diferente. Cabe anotar que históricamente la cultura japonesa ha tenido una dependencia del arroz como fuente de subsistencia de los ciudadanos en los tiempos de crisis.

Este artículo busca comparar la historia del arroz en Japón y Colombia para identificar las condiciones actuales en cada país e indagar el porqué de las diferencias sustanciales en los panoramas en niveles de producción. A través de este estudio histórico y contemporáneo analizaremos sus diferencias y qué procesos efectivos presenta la producción de este cereal en Japón que puedan impactar la agricultura colombiana.

Industria 4.0

Lo que hoy consideramos industria 4.0 comprende diferentes técnicas y tecnologías, presentes en la producción actual (del Val Román, 2016).

Es una transformación significativa de toda la producción industrial al fusionar lo digital y las tecnologías de internet para la industria convencional. Las opiniones están divididas sobre el uso de términos de revolución o evolución.

En Europa, el concepto se lanzó y cuenta con el respaldo de los programas del gobierno de Alemania y empresas líderes como Siemens o Bosch. En Estados Unidos, el enfoque a menudo llamado “Fabricación inteligente” en China discute el “Hecho en China 2025” y Japón “Innovación 25”. (Traducción libre, Stancioiu, 2017)

Esta industria 4.0, que domina en la actualidad, presenta un conjunto de tecnologías básicas que desarrollan el nuevo modelo industrial. Estas bases tecnológicas tienen como *alma mater* el internet móvil y la comunicación M2M (*Machine to Machine*), fundamentos de lo que hoy conocemos como IOT (*Internet Of Things*), que permite intercambiar información entre sistemas y productos, capturar datos, coordinar sistemas y desplegar servicios remotos. Otra de esas tecnologías clave es la *big data*, que permite identificar patrones e interdependencias a través del análisis de datos, encontrar ineficiencias e incluso predecir eventos futuros; esta se complementa con el *Cloud Computing*, que hace posible el flujo masivo de datos y análisis con una flexibilidad sin precedentes. La siguiente imagen ilustra lo expuesto anteriormente (del Val Román, 2016).

Figura 1. Industria 4.0



Fuente: Creación propia.

Agroindustria 4.0

La industria 4.0 también se aplica a la agricultura, esto es lo que se denomina agroindustria 4.0, que llega a cambiar la forma de cultivar, y proyecta la implementación de técnicas y tecnologías que buscan el aprovechamiento de recursos para obtener mejores resultados.

La agricultura 4.0, también conocida como la revolución agraria del siglo XXI, busca introducir nuevas configuraciones en los sistemas de tratamiento, cultivo, recolección y cuidado de las plantaciones, cambiando la organización de los recursos y de los procesos. En este contexto, el uso del internet se ha vuelto parte fundamental para la conexión entre las personas y las máquinas, generando el uso de modelos basados en

IA (Inteligencia Artificial) que permite a los sistemas de trabajo tomar decisiones automatizadas, sin intermediación humana. También se usan los modelos de simulación predictiva, tecnología que permite planificar y optimizar una cantidad considerable de recursos, mejorando el gasto y/o distribución de los productos agrícolas.

Es muy importante aclarar que la nueva agro inteligente, más conocida como agricultura 4.0, no solo se enfoca en un ámbito de cultivo, sino que abarca desde la creación de la semilla usada, hasta el producto puesto a disposición del consumidor.

Agricultura de precisión

La importancia de las nuevas tecnologías de la información en la forma de producción está presente en la agricultura, un sector que en contextos ha estado alejado de muchos avances, particularmente los de la industria.

Este sistema moderno en el sector agrícola permite la recopilación, análisis y manipulación de información relacionada con diferentes factores fundamentales para los cultivos. A través de esta información se obtiene la capacidad de tomar decisiones que aumenten la producción y reduzcan la cantidad de recursos utilizados.

La adopción de numerosas técnicas y herramientas tecnológicas que permiten la recopilación de información en vivo, generan la capacidad de tomar diferentes decisiones en los cultivos en materia de su cuidado, optimización en la producción, ordenamiento y un conocimiento más profundo sobre todo el proceso en aras de hacerlo lo más dinámico posible. Debido a esto, el sistema genera un gran avance a la hora de gestionar los factores que antes eran difíciles de adquirir por su dinamismo y complejidad, estos factores pueden ser el suelo, el clima y la respuesta a ciertos compuestos (Romero, Araque & Forero, 2008).

Japón

Historia del cultivo del arroz en Japón

En la cultura japonesa el término “*Gokokuhojo*”, que significa cinco granos, representa la prosperidad del país. Este grupo de granos son los más cultivados: el mijo, el arroz, la cebada, el trigo y los frijoles (frijol rojo y soya), es una agricultura basada en el policultivo, muy importante para la subsistencia de los japoneses, en el que diversos productos coexisten en armonía, y que cumple con los suplementos necesarios para la población.

La idea de que la agricultura tradicional japonesa se basa solamente en el arroz es asunto moderno. Según Von Verschuer (2016), esta percepción se debe a que los grandes textos administrativos del Japón medieval daban un puesto importante al arroz con respecto a los impuestos y la estructura social. Otros documentos dan a este cereal un puesto poco importante dentro de la religión y la cultura ritual de la élite. Lo cierto es que en la edad media japonesa, el arroz era importante para el diario vivir, pero la carga impositiva llevaba a que muchos japoneses que no pertenecían a la élite cultivaran otros cereales para su subsistencia, por eso no siempre el arroz fue el cereal dominante en producción y consumo: en ese periodo no superaba el 25% de la dieta japonesa (Von Verschuer, 2016).

El arroz es el cultivo dominante en Japón, posición que se debe al desarrollo de técnicas que potencian a este cereal, entre ellas la innovación técnica en sistemas de productividad y por los cambios en los impuestos planteados por el Shogunato de Tokugawa (1543-1616). Estas legislaciones del pasado permitieron un uso extensivo del cultivo del arroz entre la población japonesa del común. (Von Verschuer, 2016).

La popularización del cultivo del arroz en Japón inició en la Restauración Meiji (1866–1870), que facilitó la creación de escuelas de agricultura y permitió que intelectuales e ingenieros europeos y estadounidenses llegaran a la conclusión de que uno de los problemas principales de la producción de arroz en Japón era el mal uso de herramientas de arado. Entre otros aprendizajes, reconocieron que el medio de producción que utilizaban hasta ese momento estaba diseñado para un terreno con índice de aridez menor a 20, es decir terreno seco; caso contrario al terreno japonés, que es húmedo; estas conclusiones ayudaron a adquirir un nuevo modelo de producción de arroz fundamentado en un cambio en las herramientas de arado, que incrementó la producción de arroz de forma significativa a finales del siglo XIX, lo que generó un aumento hasta del 60% en la importancia del mismo en la dieta japonesa (Linuma, 1969).

Durante el tiempo transcurrido a partir de 1945, Japón empezó a combinar dos modelos de agricultura en uno, que renombró como *abanico de pequeño tamaño del tipo asiático*. Este modelo facilitó la producción de los cultivos de arroz en el país porque asignó terrenos a los inquilinos; además, se involucró en una economía de rápida industrialización del tipo moderno, generando un problema que no permitía el crecimiento equilibrado, ya que se producía más arroz del que se consumía. Este crecimiento lo determinan deferentes factores, entre ellos, la importancia de la relación hombre-tierra, los territorios de cultivos donde se enfocaron en el sistema de tenencia de tierras y los elementos humanos, como la mentalidad del agricultor.

Desde el punto de vista del crecimiento equilibrado se presentaron dos épocas: la primera fue la Restauración Meiji, que transcurrió desde 1868 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial, y un segundo periodo de entreguerras, por la expansión de Japón, que generó un crecimiento desequilibrado tanto en producción como en ingresos. Luego de esta época, se menciona una reforma importante expresada en la siguiente cita de Kim y Lee (2014).

Después de la segunda guerra mundial, el gobierno japonés llevó a cabo el programa de reforma agraria por la Ley de Reforma de Tierras para asignar tierras agrícolas a los inquilinos. Como resultado, la proporción del área de tierra de los inquilinos se redujo drásticamente al 9% en 1955 del 45% diez años antes en 1945. Esta reforma agraria hizo una contribución significativa no solo al aumento de la producción agrícola sino a la redistribución de ingresos entre los hogares agrícolas y la estabilización de la sociedad rural.

Cultivo de Arroz

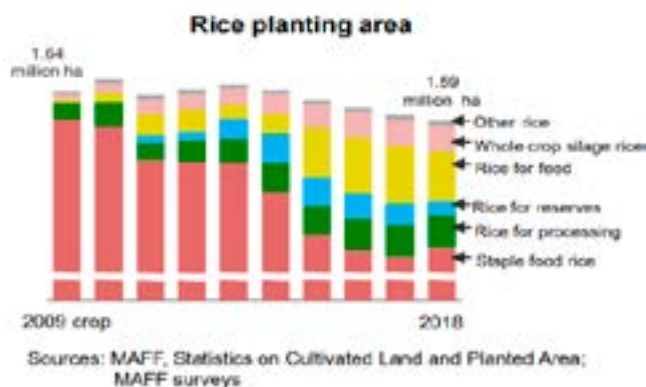
El cultivo del arroz en Japón tiene una larga historia y sus prácticas de consumo y de producción han evolucionado conforme el paso del tiempo. Este producto, por su gran calidad, estuvo en manos de las ramas altas de la jerarquía japonesa, pero luego pasó a ser parte de la cultura popular, pues como en muchos países del mundo, tomó un lugar importante en la dieta del pueblo.

La topografía japonesa da las condiciones para un desarrollo de la agricultura. En el período Yayoi (300 a. C. - 250 d. C.) importaron cultivos de arroz húmedo, debido al clima templado, los abundantes monzones y las grandes llanuras aluviales, que permitieron el desarrollo del primer arroz en Japón. Esta forma de cultivo necesita sol abundante y fuentes de agua para la irrigación, además de un terreno muy plano, lo que requiere mano de obra fuerte.

En 2009 Japón tuvo alrededor de 1,64 millones de hectáreas cultivadas, esta cifra ha ido disminuyendo de forma no sustancial; para 2018

eran 1,59 millones de hectáreas cultivadas, lo que sigue siendo un número grande en proporción a las tierras de cultivos de Japón, que son de 4,42 millones de hectáreas. 85% de las granjas cultivan arroz, lo que demuestra su protagonismo en la agricultura japonesa (MAFF, 2019), como se verá en la próxima imagen.

Figura 2. Área de plantación de arroz en Japón



Fuente: MAFF, 2019

Estas hectáreas de plantaciones de arroz tradicionalmente se agrupan en pequeñas unidades de producción, permitiendo una forma de cultivo familiar y cooperativa. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Silvicultura de Japón (2019), durante 2018 se registró un total de 1164.100 de granjas comerciales, de las cuales 60% son fincas pequeñas, con menos de una hectárea de tierra para cultivar; de estas granjas solo 58.000 tienen más de cinco hectáreas de cultivo, esto sin contar el área de Hokkaido.

La prefectura de Hokkaido es bastante conocida por tener cultivos de arroz extensivos, es una de las zonas donde se produce el mejor arroz y en mayor cantidad, tiene en total cuarenta y cuatro granjas, cada una con entre diez hectáreas y treinta hectáreas (MAFF, 2019).

Los cultivos de este grano están organizados en cooperativas de cultivadores, también conocidas como JA (*Japan Agricultural*), que les permite correr muchas operaciones del mercado, tanto en su conexión con la política local como en la política nacional. Estas cooperativas cuentan con aproximadamente nueve millones de miembros, ejercen un gran poder en el monopolio del comercio del arroz en Japón y muchas de ellas cuentan con diferentes servicios, como créditos, seguros, bienes raíces e inclusive agencias de viajes (Sham, Kobayashi, Matsumura & Alam, 2012).

El número de personas que emplea esta agroindustria es bajo, solo llega a ocupar 3,3% de la población japonesa. 60% de esta fuerza laboral es masculina, aunque se intenta apoyar la inclusión y protección de mujeres dentro de este campo de trabajo; adicionalmente, la mayoría de los trabajadores son a medio tiempo, en un oficio que gracias a los adelantos tecnológicos ya no es tan arduo como en otras épocas, lo que permite a las personas dedicar tiempo a otras tareas (MAFF, 2019).

Colombia

Historia del cultivo del arroz

La historia de la agricultura en Colombia presenta un momento de desconexión, que se da con la llegada de los europeos al continente americano, pues mucha parte de la agricultura tradicional precolombina se olvidó, solo queda la que practican los grupos indígenas nativos que existen en la actualidad. Previo al arribo de los europeos, en América ya existían tanto una variedad de arroz, como otros cultivos, pero con excepción de algunas tribus en la región de la Amazonia, en general los pueblos nativos no usaban mucho este cereal para el consumo. Así que el arroz cultivado es el que llevaron los europeos, si bien se desconoce exactamente quiénes fueron los primeros en sembrar semillas (Bolaños & Esquivel, 2000).

A mediados del siglo veinte los cultivos de arroz no tenían regulación o incentivos, y a través de la creación de Fedearroz, en 1947, se buscó evitar la intervención del Estado en la economía arrocería, debido a los modelos que se estaban imponiendo de política de precios. Campesinos de diversas partes de Tolima y Huila se unieron para consolidar esta asociación, que conformaron legalmente, y se reunieron con el Ministro de Agricultura de 1949, Santiago Trujillo Gómez (Fedearroz, 2020).

En 2012 Fedearroz inició la implementación del proyecto Adopción Masiva de Tecnologías (AMTEC), este buscaba la adquisición de nuevas técnicas y tecnologías en el cultivo de arroz en Colombia, para aumentar el rendimiento de los arrozales, y permitir así la sostenibilidad de este sector de la agroindustria. El proyecto comenzó en dos zonas: el centro del norte del Tolima y los llanos orientales en la zona de Pompeya, teniendo en cuenta que en Colombia existen dos tipos de cultivos de arroz, secano y riego. El secano se encuentra en la zona de los llanos orientales. El de riego, en la zona andina de Tolima y Huila (Grupo Técnico Fedearroz - FNA, 2012). Este programa AMTEC dejó grandes avances en el cultivo de arroz, tanto que, en su segunda versión, aumentó el número de terrenos impactados.

Cultivo de Arroz

La historia del cultivo del arroz en Colombia presenta múltiples enigmas, si bien se ha venido fortaleciendo como un producto de primera necesidad después de la conformación de la República, lo cierto es que el desarrollo de este cultivo no ha sido explorado lo suficiente por parte de los historiadores en este país.

Según Fedearroz, la FAO indica que en la actualidad el arroz en Colombia se mantiene en un buen índice de productividad, sin embargo, esta es inferior a la de varios países. Los cultivos de riego tienen mayor productividad, con cerca de 50% más por hectárea que los secanos, el paddy riego ocupa también el 76% de las hectáreas de cultivo (Duque, Hernández, Ortiz & Toro, 2019).

En Colombia, muchas de las fincas de producción de arroz explotan extensiones amplias de terreno, en promedio las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) cosechan aproximadamente 15 hectáreas cada una (Fedearroz, 2019).

Tabla 1. Número áreas cosechadas por unidad de producción agropecuaria.

Sistema productivo	Período	UPA	Área cosechada (ha)	Área cosechada promedio por UPA
Riego	Semestre 1	8.586	110.761	12,90
	Semestre 2	11.007	146.801	13,34
Secano mecanizado	Semestre 1	1.753	17.936	10,23
	Semestre 2	9.167	250.458	27,32
Mecanizado total	Semestre 1	10.339	128.698	12,45
	Semestre 2	20.174	397.259	19,69
Secano Manual	Anual	16.971	15.030	0,89

Fuente: Duque et al, 2019

La producción del arroz en Colombia, entre 2000 y 2017, generó aproximadamente 70.000 empleos, esto es casi 0,13 de personas por cada hectárea cultivada, dado que un trabajador puede hacer en promedio seis hectáreas, esto varía dependiendo del tipo de cultivo, si es manual o mecanizado, de riego o secano.

Figura 3. Empleos generados en el sector primario por el cultivo de arroz en Colombia 2000-2017

Fuente: Duque et al, 2019

Proceso de cultivo del arroz en Colombia

El diagnóstico es el principio fundamental de cultivo de cualquier tipo de producto, es una actividad previa al inicio de la campaña y tiene como objetivo analizar a través de regresión lineal los resultados de cultivos anteriores, observar la eficiencia productiva y prepararse para el nuevo proceso.

El manejo de la agricultura que se conoce convencional ha estado presente en Colombia por una cantidad considerable de tiempo. Por su parte, la agricultura de precisión se usa en pequeña escala, pero no cubre todos

los planos de un proceso de cultivo adecuado; por esta razón el país creó el proceso conocido como AMTEC 2015, aunque está aún en fase piloto, ofrece la implementación de nuevas tecnologías para fortalecer el proceso y aumentar la eficiencia del cultivo del arroz (Grupo Técnico Fedearroz – FNA, 2015).

Después de un correcto diagnóstico, se hace un análisis de la tierra en donde se busca cultivar, que incluye mapas de rendimiento, con observación de la variabilidad espacial y temporal y los componentes del suelo tanto físicos como químicos. El objetivo es identificar qué tan capacitado está el terreno para el cultivo.

El proceso continúa en sistema convencional, que establece como primera medida la nivelación del terreno en una graduación cercana a cero y que permita hacer tablas de quince hectáreas. El arado se hace de manera manual usando cultivador de ganchos o una aradora, en caso de disponer de ella (TvAgro, 2016).

La siembra puede hacerse por voleo, a mano, con máquina o por avión, y se realiza cuando el lodo se ha asentado en el fondo del agua, buscando una distribución homogénea de las semillas en el terreno de 140-180 kg de semilla por hectárea. En la siembra se busca que el terreno esté inundado cinco centímetros de altura, si el arroz no nace se aumenta la inundación de diez a quince centímetros, para forzar la germinación; sin embargo, este proceso pone en riesgo de la pérdida de parcelas completas, ya que este se ahíla (TvAgro, 2016).

En el tema del riego es importante tener en cuenta que es uno de los factores donde la tecnología puede ser el punto focal para mejorar la eficiencia y disminuir los gastos, para eso se analizaron diferentes consejos buscando ese *plus* de eficiencia, como construcción de reservorios para etapas de sequía, mantenimiento de los canales para evitar la sedimentación de los mismos, determinar el agua para riego y salida, entre otros puntos claves para mejorar el rendimiento. Para el constante análisis de los terrenos se usa una lanza con lectura manométrica que recoge datos.

Luego se espera el proceso de germinación, donde lo principal es estar pendiente del riego (manual) y la aplicación de los herbicidas y/o pesticidas. Estos normalmente se esparcen de manera manual o por riego aéreo. Vale anotar que la preparación de terrenos es, en la mayoría de los casos, de carácter manual y sin una medida establecida (Grupo Técnico Fedearroz – FNA, 2015).

Aprendizajes de Japón con aplicaciones para Colombia

Japón, Colombia y el arroz

Desde hace más de tres mil años Japón ha tenido el arroz como producto principal en su canasta familiar, se ha arraigado a su cultura con el paso del tiempo, ya sea por conflictos o crisis en los que ha sido un apoyo fundamental para la seguridad alimentaria de la población; es un producto relativamente simple de cultivar y con demandas climáticas y nutricionales aptas para la escasez en la tierra del sol naciente. En Colombia, por otro lado, el arroz es un misterio, ya que sus primeros cultivos no tienen un período exacto, pues solo hay registro de su cultivo a mediados de la época colonial por religiosos, es un producto que solo toma importancia en la cultura colombiana a finales del siglo XIX y su cultivo a gran escala apenas llega en 1936, con la llamada Fiebre del Arroz.

La historia del cultivo del arroz es diferente, esto no solo en relación con la geografía, sino también con aspectos económicos. La importancia

de la producción de cualquier producto en un país tiene que ver con cómo están organizados estos productores: en el caso colombiano la tenencia de la tierra siempre ha sido cooptada por pocos, a diferencia de Japón, que tuvo una redistribución de tierras después de la Segunda Guerra Mundial. Dicho evento permitió que muchos agricultores contaran con pequeñas granjas para trabajarlas, lo que crea en la actualidad una gran diferencia en las formas de manejo de cultivo del arroz.

Eficiencia de los cultivos de arroz

En la comparación entre Colombia y Japón, en términos de cantidad de arroz producido, las estadísticas muestran que la producción promedio de arroz es mayor en Japón: según el número de hectáreas que cultivan, allí se produce anualmente casi un 32% más. En la tabla 2 vemos que Colombia ha aumentado su productividad pero continúa muy rezagado frente a Japón.

Tabla 2. Áreas cosechadas y producción de arroz, Japón y Colombia

Año	Japón		Colombia	
	Áreas cosechadas de arroz (Ha)	Producción de Arroz (miles de toneladas)	Áreas cosechadas de arroz (Ha)	Producción de Arroz (miles de toneladas)
2010	1.628.000	10.604	482.297	1.988
2011	1.576.000	10.500	507.709	2.010
2012	1.581.000	10.654	482.198	2.318
2013	1.599.000	10.758	520.337	1.997
2014	1.575.000	10.549	461.273	2.207
2015	1.506.000	9.986	510.897	2.489
2016	1.479.000	10.055	570.432	3.059
2017	1.466.000	9.780	597.255	2.989
2018	1.462.027	9.759	605.638	3.039
2019	1.459.116	9.744	611.757	3.076

Fuente: Passport, 2020

Observamos que hasta el año 2019, Japón ha disminuido sus hectáreas, pero ha aumentado su productividad, a diferencia de Colombia, que aumenta sus hectáreas pero no logra un gran aumento de las toneladas cosechadas, así devela el estancamiento en su productividad.

Proceso del cultivo del arroz

En ambos países se siguen procesos de cultivos estándar que, en términos generales, hacen referencia a tres fases, las cuales son: siembra, producción y recolección. En la siembra, como se puede observar en las descripciones anteriores, se muestra a Colombia en un *statu quo* sin implementación eficiente de la maquinaria, con un proceso de sembrado manual, y preparación de tierra sin el apoyo de medios tecnológicos constantes y sin distribución regular en todas las zonas de cultivo. Por

el contrario, Japón tiene un sistema mucho más puntualizado para todos los terrenos de cultivo a través del país, con sembrado bajo un sistema automático compuesto por dos elementos: la generación de plántulas y/o preparación de cajas de cultivo y la plantación de estas en el terreno a través del uso de trasplantadoras, maquinaria que también prepara los cultivos con pesticidas y que disminuye su gasto y el tiempo de germinación. La distribución correcta que realiza la trasplantadora, permite alcanzar un mayor número de plantación por hectárea (EuroNews, 2019).

El proceso de producción de ambos solo se diferencia por factores como la demografía y la geografía del terreno, también tienen una gran diferencia en el análisis de tierras. En este lapso, que tiende a rondar entre los 120 y 150 días correspondientemente, los datos de riego, nutrientes y pesticidas son una batalla diaria para no perder cosechas y ofrecer un producto de calidad. Estos análisis se diferencian en el apoyo en tecnología en cada país; en Colombia se usa instrumentación convencional para estudiar la tierra y la humedad, a través de una punta de hierro y un medidor manométrico que arrojan resultados que deben continuar a lo largo del proceso de estudio. Por otro lado, Japón cuenta con sensores ubicados en tiempo real en los cultivos, conocidos como E – Kakashi, los cuales, a través de un QR, ofrecen en tiempo real los índices de todos los elementos implicados en el cultivo; además, tienen un sistema automatizado de riego a través de canales que están directamente conectados a los sensores y activados de manera automática.

Por último, está el proceso de recolección, que en términos generales, tiene una diferencia importante relacionada con la tecnología: en Colombia se hace mayoritariamente a mano; por su parte, Japón lo hace en máquinas de recolección de primer nivel.

Es importante resaltar que la diferencia entre ambos países radica en dos puntos concretos, observados a través del análisis de ambos procesos: primero, la brecha tecnológica que facilita los procesos y por consiguiente lo mejora, y, segundo, un sistema o proceso estándar que permite seguir una misma concepción.

Prospectos del futuro del arroz en Colombia

En 2020 Colombia tuvo varios programas orientados a la producción de arroz, los cuales buscan acercar los procesos a los de países como Japón, con el uso de nuevas tecnologías para aumentar la eficiencia de producción y equiparlas con países de primer nivel. AMTEC 2020 es uno de estos programas piloto.

El modelo de adopción masiva de tecnología (AMTEC) pretende transferir en forma continua la tecnología sobre el manejo integrado del cultivo de arroz, mediante la integración de todos los actores (productores, extensionistas, investigadores, entidades oficiales) en un esfuerzo conjunto, que permita generar cambios en el sistema, involucrando a las instituciones relacionadas y a los grupos del sector. La búsqueda de nuevas alternativas de producción o el mejoramiento de las prácticas actuales, permitirán obtener mayores beneficios a menores costos, siendo rentables, competitivos y permanentes en el negocio. (Grupo Técnico Fedearroz - FNA, 2015).

Colombia es un país en desarrollo, con un gran potencial en muchos sectores de la industria que no ha sabido explotar, es importante observar estos factores que los diferencian de otros países con un grado mayor de desarrollo, para buscar el crecimiento de este centrándose en los problemas o vacíos que se perciben. Así, como puede observarse en AMTEC

2020 y en este artículo, las diferencias profundizan en dos puntos, tecnología e historia, pilares fundamentales que hacen a cada país único.

A pesar de que no sea posible generar una cultura a través del arroz en Colombia, sí es factible establecer un proceso más estandarizado y de alta tecnología buscando la mejora del proceso del arroz, para lograr mejor eficiencia en los recursos y un producto de alta calidad.

Este aumento y mejora de nuestra instrumentación ya ha sido latente con los intercambios de tecnología presentes entre ambos países, podemos verlo de cerca en la localidad de Saldaña en Colombia, donde especialistas colombianos y japoneses están desarrollando y probando nuevos tipos de arroz más resistentes a la sequía y las plagas. Este proyecto es una unión de la compañía japonesa PS Solutions y la JICA (cooperación internacional de Japón), que busca apoyar a Colombia en su agricultura y al mismo tiempo dar a conocer su tecnología, el sistema E-Kakashi, que se define como “una aplicación y el internet de las cosas para monitorizar las condiciones del terreno, como la temperatura y la humedad” (EuroNews, 2019).

Además de Saldaña, también se realizaron pruebas de la tecnología en Ibagué, en un cultivo de arroz en el que se logró, gracias al apoyo de técnicos japoneses, cultivar un nuevo tipo de arroz que ahorra agua y fertilizante., además permite combatir el clima extremo.

Todas estas nuevas tecnologías ofrecen no solo mejoras en la producción del arroz, sino también en las exportaciones. Al respecto, la jefe del programa de la Asociación Colombiana de Cultivadores de Arroz, que asegura: “ha ayudado a sus miembros a aumentar la producción y ser más competitivos, lo que permitirá impulsar las exportaciones”.

Conclusiones

En este artículo se buscó explorar la relación histórica del arroz con el desarrollo en la actualidad en dos países donde el arroz tiene una importancia, como son Colombia y Japón, para esto se planteó un paralelo entre sus historias del arroz, buscando determinar si los factores históricos son o no determinantes en estas dinámicas. El análisis encontró una relación fuerte entre la historia y la producción en la actualidad, compartiendo una conexión que está presente y no es fácilmente alterable.

En el desarrollo del artículo se intentó destacar las características particulares de cada país y como sus desarrollos históricos han generado lo que hoy es su producción de arroz, bastante diferenciada por las tecnologías que se aplican, además de la organización de sus granjas de producción. Esto todo constituye una realidad que puede analizarse desde múltiples puntos de vista, el que se exploró en este artículo tiene carácter tanto histórico como técnico, permitiendo una revisión de su proceso de formación, al tiempo que toca el tema de su producción actual.

Estos aspectos que se exploran y las diferencias que se encontraron en los dos procesos de formación, permiten exponer lo que hoy es la producción en Colombia, en relación con la producción japonesa. Igualmente, determinar la importancia de su diferencia histórica en los procesos, lo que nos permite poner un punto de vista histórico en la producción, abriendo este a un esquema amplio no solo de forma tecnológica sino en términos económicos y sociales.

En síntesis, el artículo compara la historia del cultivo de arroz en ambos países, y presenta cómo esta historia impacta en la producción actual. A partir de esos acontecimientos y de los modelos de producción técnicos se identificaron factores que impulsan los cultivos de arroz del Japón, y los ubican por encima de los de Colombia en temas de productividad. Estos factores son, fundamentalmente, la redistribución de la tierra y el nivel

de tecnificación del campo, ambas debilidades de Colombia en temas de producción de arroz, a su vez que constituyen elementos potencialmente promotores de un gran aumento en la productividad de la industria arrocería del país.

Referencias

- Andreeva, A. (2019). [Review of the book *Rice, Agriculture, and the Food Supply in Premodern Japan*, by Charlotte von Verschuer]. *East Asian Science, Technology and Society: an International Journal* 13(1), 155-157. <https://www.muse.jhu.edu/article/720140.3>
- Bolaños, E. Esquivel, A. (2000). El arroz en América: Su introducción y primeras siembras. *Revista de Historia de América*, (126), 7-18. <http://www.jstor.org/stable/20140023>
- Cárdenas, J., & Vallejo, L. (2016). Agriculture and rural development in Colombia 2011-2013: an approach. *Apuntes del Cenes*, 35(62), 87-123. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532016000200004&lng=en&nrm=iso&tIng=del%20Val%20Román,%20J.%20\(2016\).%20Industria%204.0:%20la%20transformación%20digital%20de%20la%20industria.%20Valencia:%20Conferencia%20de%20directores%20y%20decanos%20de%20Ingeniería%20Informática,%20Informes%20CODDII.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532016000200004&lng=en&nrm=iso&tIng=del%20Val%20Román,%20J.%20(2016).%20Industria%204.0:%20la%20transformación%20digital%20de%20la%20industria.%20Valencia:%20Conferencia%20de%20directores%20y%20decanos%20de%20Ingeniería%20Informática,%20Informes%20CODDII.)
- Duque, S. Hernández, C. Ortiz, P. Toro, A. (2019). *Línea base cadena productiva del cultivo de arroz*, Bogotá, UPRA, Minagricultura.
- EuroNews. (2019, mayo 9) Tecnología japonesa para ayudar a los agricultores colombianos a luchar contra el cambio climático. Mundo. *EuroNews*. <https://es.euronews.com/2019/03/15/tecnologia-japonesa-para-ayudar-a-los-agricultores-colombianos-a-luchar-contra-el-cambio-c>
- Esham, M., Kobayashi, H., Matsumura, I., & Alam, A. (2012). Japanese agricultural cooperatives at crossroads: a review. *American-Eurasian Journal of Agriculture and Environmental Science*, 12(7), 943-953.
- Fedearroz. (2020). *Historia del arroz en Colombia*. <http://fedearroz.com.co/new/historiaarroz.php>
- Ferrer, R. (2020). *Agroindustria 4.0 El nuevo gran salto en tecnología e industria ya ha llegado al sector agroalimentario*. <https://www.agrointeligencia.com/agroindustria-4-0/>
- Florian, J. (2019). Cronología del arroz. *hypotheses.org* página web: <https://sr.hypotheses.org/667#edn1>
- Grupo Técnico Fedearroz - FNA (2012). *Adopción masiva de tecnología Guía de trabajo*, Bogotá, Iván Camilo Ávila Cortés, Fedearroz.
- Grupo Técnico Fedearroz - FNA (2015). *Adopción masiva de tecnología Guía de trabajo*, Bogotá, Iván Camilo Ávila Cortés, Fedearroz.
- Gubbi, J., Buyya, R., Marusic, S., & Palaniswami, M. (2013). Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. *Future Generation Computer Systems*, 29(7), 1645-1660. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.future.2013.01.010>
- Ices. (2019). Ficha-País 2019 Japón. *ICEX España Exportación e Inversiones*. www.ices.es/ices/es/
- Inuma, J. (1969). The Meiji System: The Revolution of Rice Cultivation Technology in Japan. *Agricultural History*, 43(2), 289-296. <http://www.jstor.org/stable/4617667>
- Kamata, F. (2019) Cómo Japón está revolucionando la agricultura sin tierra ni trabajadores. *BBC Mundo*. Artículo Web. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49784511>
- Kim, H., & Lee, Y. (2004). *Agricultural Policy Reform and Structural Adjustment in Korea and Japan*. (1224-2016-98620), 19. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.15768>
- MAFF. (2019). *Summary of the Annual Report on Food, Agriculture and Rural Areas in Japan*. (May 2019), 1-47. http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h27/attach/pdf/index-5.pdf
- Ohkawa, K. (1961). Significant Changes in Japanese Agriculture since 1945. *Journal of Farm Economics*, 43(5), 1103. <https://doi.org/10.2307/1235557>
- Romero, H., Araque, L., & Forero, D. (2008). La agricultura de precisión en el manejo del cultivo de la palma de aceite. *Palmas*, 29(1), 13-21.
- Spijkers, P. (1983). Rice peasants and rice research in Colombia. *Spijkers*. <https://edepot.wur.nl/50938>
- Stancioiu, A. (2017). The Fourth Industrial Revolution Industry 4.0. *Fiability & Durability / Fiabilitate si Durabilitate*, (1), 74-78. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=123300383&lang=es&site=ehost-live>
- TechZone (2019, abril 13). *This is How Rice Grows in Japan* [Video]. YouTube. <https://www>

[youtube.com/watch?v=joLWIEd2bPM](https://www.youtube.com/watch?v=joLWIEd2bPM)

- TvAgro (2016, agosto 9). Proceso de siembra, fertilización y cosecha de Arroz - TvAgro por Juan Gonzalo Ángel [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=JBOMT-Mnm60&t=200s>
- Von Verschuer, C., & Cobcroft, W. (2016). *Rice, agriculture, and the food supply in premodern Japan*. <https://doi.org/10.4324/9781315715605>
- Zhang, Q. (2016). *Precision Agriculture Technology for Crop Farming*. Boca Raton: CRC Press, <https://doi-org.ezproxy.unal.edu.co/10.1201/b19336>

ACTUALIDAD EN ASIA 2022-2



**Ana Sofia Herazo
Castelblanco**
Universidad EAFIT
asherazoc@eafit.edu.co

Reseña: Jujustu Kaisen

Resumen:

Jujutsu Kaisen, ilustrado por Gege Akutami, nos embarca en un mundo lleno de magia y hechiceros que intentan proteger al mundo de las energías malas, generadoras de peligrosas maldiciones. Itadori es el personaje que protagoniza este manga shōnen, donde tendrá una vida de héroe y aventuras junto a sus amigos de secundaria. Sin embargo, este no es un shōnen como cualquier otro, ya que permite al lector acompañar esta cautivante historia con una excelente representación de la cultura japonesa, un toque de superstición, magia e introspección.

Palabras clave:

Shōnen, manga, anime, cultura japonesa, magia

Abstract:

Illustrated by Gege Akutami, Jujutsu Kaisen is a manga that carries us through a world full of magic and sorcerers trying to protect the world

from evil energies which create dangerous cursed spirits. Yuuji Itadori is the main character in this shōnen manga, where he will have the life and adventures of a hero beside his high school friends. Nonetheless, this shōnen is different than all others since it allows the reader to enjoy this captivating story with an accurate representation of the Japanese culture, a touch of superstition, magic, and introspection.

Key words:

Shōnen, manga, anime, Japanese culture, magic

Jujustu Kaisen (*Guerra de magia* en español), manga ilustrado por Gege Akutami, empezó a publicarse semanalmente en marzo de 2018 en la reconocida revista *Shōnen Jump*. Desde ese entonces su éxito no ha podido ser frenado. En 2020 este novedoso manga se ganó el premio Mando Kobayashi Manga Grand Prix y fue nominado al premio cultural Tezuka Ozamu en 2021. Dos años después de su lanzamiento, el famoso estudio de animación japonés MAPPA estrenó el primer episodio de *Jujustu Kaisen* como anime. Como era de esperarse, se demostró el éxito del lanzamiento en los Crunchyroll Awards 2021, donde ganó seis premios, incluyendo Anime del año.

La ilustración de Gege Akutami nos embarca en un mundo donde los hechiceros del Jujustu, magia basada en la manipulación de la energía entre los humanos, buscan proteger al mundo de las Maldiciones. Estas nacen de los sentimientos negativos de la sociedad, que generan energía maldita que se acumula y forma a esos seres malignos.

Este es un manga *shōnen*, género dirigido a una audiencia joven y masculina. Normalmente, este tipo de historia cuenta la vida de un héroe y sus aventuras. En este caso, la historia se centra en la vida de Yuuji Itadori y sus compañeros mientras navegan el difícil mundo de la hechicería Jujustu en búsqueda de los veinte dedos de Sukuna, la maldición más peligrosa del mundo.

Itadori es un simple estudiante de secundaria. Es integrante del Club de Ocultismo, donde se investigan temas y mitos paranormales. En alguna ocasión, Yuuji junto a sus compañeros de club hacen un ritual con un talismán en forma de dedo como propósito de su reunión semanal. Sin embargo, durante su actividad descubren que este talismán es, en realidad, uno de los objetos malditos más importantes en el mundo de hechicería Jujutsu, ya que es donde está sellada la Maldición más peligrosa: Ryomen Sukuna. Al ser un objeto maldito, contiene una increíble cantidad de energía maligna, por eso el ritual atrae a abundantes Maldiciones, poniendo sus vidas en peligro.

Encontrándose en una situación tan desesperada, Yuuji decide comerse el objeto maldito, buscando salvar a sus compañeros. Es aquí cuando Itadori, sin quererlo, se convierte en el portador del alma de Sukuna, forzado a convivir con la Maldición. La tradición Jujustu no permite los híbridos entre humanos y Maldiciones, por lo cual Yuuji es sentenciado a muerte. Cuando todo parece perdido, Gojō, el hechicero y profesor más prestigioso de Japón, entra a la escena y le presenta un posible escape. Después de comprobar que Yuuji era capaz de controlar el alma de Sukuna dentro de él, Gojō le da la oportunidad de aplazar su sentencia bajo tres condiciones: entrar a la Secundaria Jujustu Kyoto para formarse como hechicero, buscar los diecinueve talismanes restantes de Sukuna y ser ejecutado como el portador de esta maldición. De esta manera, finalmente podrían exterminar a Ryomen Sukuna.

Jujutsu Kaisen realmente se diferencia de otros mangas *shōnen* por su representación de la cultura japonesa. La superstición, la competitividad y la religión se ven justamente representados en esta historia. Las Maldiciones nacen de los sentimientos negativos de los humanos, como el odio o el miedo que surgen de la competitividad, un sentimiento predominante en esta sociedad. Es así como, por medio de las Maldiciones, Akutami materializa su crítica a los comportamientos y estereotipos negativos que existen sobre Japón.



La magia es un tema ampliamente explorado en el mundo anime y manga. En este caso, la hechicería *Jujutsu* resulta ser una práctica llena de tradiciones y costumbres a seguir. Akutami logra un increíble trabajo representando los templos sintoístas y utilizando la arquitectura japonesa antigua para mantener el aire tradicional en la historia. Los productores transmiten esa sensación al anime por medio de paletas de colores tradicionales, con predominio del rojo. En cuanto a religión, la figura del budismo se explora por medio de las expansiones de dominio, técnica del *Jujutsu*. Los ideales budistas sostienen que existe una fuerza en el interior de cada ser humano que puede moldearse y fortalecerse por medio de la meditación. Las expansiones de dominio representan esta creencia perfectamente. Una expansión de dominio es una técnica que usa energía maldita para externalizar ese templo que cada hechicero tiene dentro de sí y atrapar a sus oponentes.

Leer este manga o ver el anime es realmente una forma de contemplar la cultura japonesa desde otra perspectiva, con un toque de superstición y magia. Es una manera de encontrar encantamiento en los lugares menos esperados. Aún con los enfrentamientos, los aprendizajes, las técnicas, los buenos momentos y los malos, Yuji es un simple estudiante de secundaria que encontró su magia en la desgracia.



**UNIVERSIDAD
EAFIT**