

Crecimiento verde y digitalización de la economía: CJ Group como paradigma de desarrollo sostenible *a la coreana*

Green Growth and Digitalization of the Economy: CJ Group as a Paradigm of Sustainable Development *À la Korean*

Bernardita María González Lustig¹
Rodrigo Enrique Véliz Portuguese²
Arlette Reyes Benz³

DOI: 10.32870/mycp.v11i32.792

Resumen

A mediados de 2020, Corea del Sur implementó la política llamada *Korean New Deal (K-New Deal)*, que junto con enfrentar las consecuencias sociales negativas de la pandemia de la Covid-19, busca posicionar al país como líder en materias de crecimiento verde y digitalización de la economía. Esta política pública proyectada en cinco años se asemeja a los planes quinquenales, donde el Estado desarrollista definía el curso que debían tomar los conglomerados de empresas surcoreanas (*chaebol*) en la economía. Aplicando un enfoque mixto de alcance descriptivo a través del método de estudio de caso, mediante una metodología de investigación de tipo documental, utilizando diversas fuentes bibliográficas —incluyendo análisis de medios—, en este artículo se analiza el desarrollo sostenible en Corea del Sur aplicado a uno de los conglomerados económicos más importantes, denominado CJ Group (siglas de Cheil Jedang). La investigación permite concluir que el K-New Deal, como ejemplo de implementación de políticas de desarrollo sostenible, se perfilaría como un posible modelo a seguir en el contexto del crecimiento verde y la economía digital en la era post-Covid-19.

Palabras clave: Korean New Deal, desarrollo sostenible, crecimiento verde, digitalización, Corea del Sur.

Abstract

In mid-2020, South Korea launched the New Deal policy, which seeks to position the country as a leader in matters of green growth and digitization of the economy along with facing the negative social consequences of the Covid-19 pandemic. This public policy projected in five years resembles the five-year plans, where the State defined the course that the conglomerates of South Korean companies (*chaebol*) should take in the economy. This research is of a documentary type and reviews various bibliographic sources, including media analysis. Through a mixed approach of descriptive scope and case study method, we focus on the phenomenon of sustainable development in South Korea applied to CJ *chaebol*. The aim is to analyze the implications of the K-New Deal in green growth and digitization of the economy. We conclude that the K-New Deal can be a role model in the context of the digital economy in the post-Covid-19 era.

Keywords: Korean New Deal, sustainable development, green growth, digitization, South Korea.

Artículo recibido el 01 de octubre de 2021 y dictaminado el 02 de marzo de 2022.

1. Universidad Central de Chile. Toesca núm. 1783, Santiago, Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5162-5049>. Correo electrónico: bernigonzaez@gmail.com
2. Universidad Central de Chile. Toesca núm. 1783, Santiago, Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3648-2713>. Correo electrónico: revelizp@gmail.com
3. Universidad Central de Chile. Toesca núm. 1783, Santiago, Chile. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6829-0057>. Correo electrónico: arlettereyesbenz@gmail.com



Introducción

En el año 2015 se adoptó la Agenda 2030 con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, haciendo un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. El caso de Corea del Sur (en lo sucesivo e indistintamente, Corea) destaca en el marco de los esfuerzos sostenidos de la comunidad internacional por superar los desafíos del siglo XXI, ya que se ha sumado tempranamente a la innovación y el desarrollo en materia de crecimiento verde y digitalización.

Como efecto de la globalización y la internacionalización de la economía, Corea pudo exportar su cultura o *K-culture* por medio de producciones audiovisuales asociadas con el *K-pop* y *K-drama*. Inicialmente su influencia se extendió en países del este y sudeste asiático, para posteriormente expandirse hacia el resto del mundo, favoreciendo una suerte de diplomacia cultural de alcance global conocida como *hallyu* u ola coreana (Elfvig-Hwang, 2013; Kim, 2014; Kim & Jin, 2016).

Con el fin de honrar los acuerdos internacionales suscritos en materia comercial, tecnológica y ambiental, Corea ha priorizado la modernización de la legislación ambiental y la ha armonizado con estándares internacionales en función de los compromisos adquiridos y de cara a la cuarta revolución industrial (Schwab, 2016). Aprovechando la tendencia a desarrollar soluciones tecnológicas innovadoras, la experiencia vivida con el síndrome respiratorio de Medio Oriente (MERS, por sus siglas en inglés), la amplia cobertura de Internet y el masivo uso de *smartphones*, Corea destacó rápidamente a nivel internacional por su exitoso manejo y control de la pandemia de la Covid-19 (detección, contención y tratamiento) sin tener que incurrir en gastos significativos dado el alto nivel de inversión que ya se había realizado en mejorar la infraestructura disponible en estas áreas (Kim et al., 2021).

Según el Fondo Monetario Internacional (2021), el impacto económico de la pandemia ha sido alto en Corea, pero menor que en otros países del mundo. A mediados de 2020 se lanzó la política llamada *Korean New Deal*, que además de enfrentar las consecuencias sociales negativas de la pandemia de la Covid-19, busca posicionar al país como líder en materias de crecimiento verde y digitalización de la economía mediante el *Green New Deal* y el *Digital New Deal*, que pretenden convertirse en referentes para la comunidad internacional (Ministry of Economy and Finance, 2020b). En el presente artículo se

describen las particularidades del modelo de desarrollo sostenible surcoreano en la era post-Covid-19, analizando el impacto del *K-New Deal* en materia de crecimiento verde y digitalización de la economía. Se revisa el *Green Deal* europeo, destacando algunos puntos relevantes para contrastarlos con el caso de Corea. Además, se examina CJ Group (por sus siglas Cheil Jedang) como caso de estudio de implementación de estas políticas por parte de los conglomerados surcoreanos.

I. El *New Deal* coreano en la era post-Covid-19

El 28 de julio de 2020 el Ministerio de Economía y Finanzas surcoreano (MOEF, por sus siglas en inglés) realizó el lanzamiento internacional del “Korean New Deal: National Strategy for a Great Transformation” [*New Deal* coreano: Estrategia Nacional para una Gran Transformación] del Gobierno de la República de Corea (GRK, por sus siglas en inglés) con el fin de compartir la estrategia nacional de desarrollo en Corea que persigue “to support the country’s recovery from the pandemic crisis and lead the global action against structural changes with the international community” [apoyar la recuperación del país de la crisis ocasionada por la pandemia y liderar la acción global contra los cambios estructurales junto a la comunidad internacional] (Ministry of Economy and Finance, 2020a, p. 1).

Este nuevo trato en Corea pretende invertir 160 billones de won o 147,318 millones de dólares estadounidenses⁴ para crear 1’901,000 puestos de trabajo en un periodo de cinco años sobre la base de dos políticas principales: el *Green New Deal* y el *Digital New Deal* (véase figura 1), sumadas a una política global de apoyo para reforzar el empleo y la red de seguridad social (Ministry of Economy and Finance, 2020a). A simple vista esta cifra parece exorbitante, pero se trata de un monto relativamente bajo en el contexto económico surcoreano, ya que representa sólo el 5.9% del producto interno bruto (PIB; Jones, 2021).

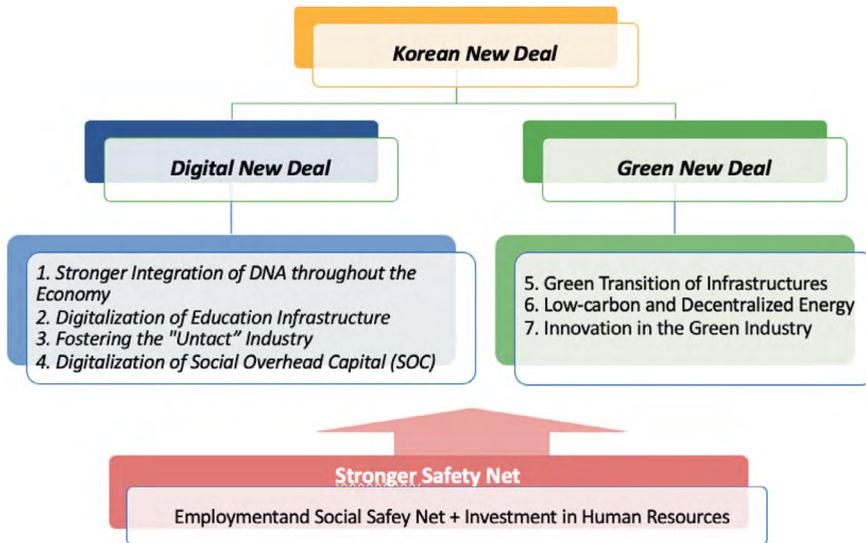
Dentro de las áreas específicas que se buscan potenciar con el *Digital New Deal*, destacan: fortalecer la integración de la información, las redes 5G y la inteligencia artificial en toda la economía (personas, industrias y gobierno);

4. Un dólar estadounidense = 1,086.08 Won coreanos en la fecha de 31/12/2020, lo que equivale a 147,318’797,879 dólares estadounidenses. Según: <https://es.exchange-rates.org/rate/usd/krw/31-12-2020>

digitalización de la infraestructura educativa; fomento de la industria sin contacto, infraestructura médica inteligente, trabajo remoto y actividades *online* de negocios pequeños); y digitalización del capital *social overhead capital* (sistemas de gestión inteligentes, innovación digital en espacios urbanos y sistemas de logística y distribución inteligentes) (Ministry of Economy and Finance, 2020b).

Las áreas específicas que se proponen potenciar con el *Green New Deal* son: transición verde de las infraestructuras (energía cero en edificios públicos, recuperar ecosistemas terrestres, marinos y urbanos, sistema de gestión del agua); energía descentralizada y con bajas emisiones de carbono (gestión eficiente de la energía, uso de energía renovable, vehículos eléctricos y de hidrógeno); innovación en la industria verde (promoción del liderazgo e innovación en la industria verde) (Ministry of Economy and Finance, 2020b).

Figura 1
Áreas específicas del *Korean New Deal*



Fuente: Ministry of Economy and Finance, 2020b.

La política referida a una red de seguridad social más fuerte tiene como pilares fundamentales el fortalecimiento del empleo y la inversión en recursos

humanos para capacitar a los trabajadores para responder a los desafíos del futuro en materia digital y medioambiental (Ministry of Economy and Finance, 2020b); sin embargo, tiene un rol más bien secundario dentro de la misma estrategia.

Las políticas que componen la estrategia nacional del *New Deal* coreano buscan transformar a Corea en un país inteligente, líder en el camino de las industrias del futuro; un país verde que se compromete con las discusiones globales sobre acción climática buscando un balance entre el crecimiento, las personas y la naturaleza; y un país seguro que protege a sus ciudadanos contra el desempleo y las desigualdades (Ministry of Economy and Finance, 2020b, p. 39).

El *New Deal* coreano o *K-New Deal* ha sido blanco de diferentes críticas que leen entre líneas un trasnochado discurso nacionalista como resabio del Estado desarrollista surcoreano que pretende resolver los problemas del contexto post-pandemia, la lucha contra el cambio climático y los desafíos de la cuarta revolución industrial utilizando políticas públicas centralizadas con una lógica autoritaria (impuesta de arriba hacia abajo) y sin participación de la ciudadanía (Yoon, 2021). En vista de estas críticas y considerando la tendencia progresista del actual Gobierno surcoreano, en efecto, se intentó enmendar estos problemas sobre la marcha, corrigiendo aquellos aspectos de la política pública que habían sido más cuestionados por la comunidad de académicos y especialistas.

Por otra parte, este tipo de política propone cambios estructurales que buscan sacar al país de la crisis de la pandemia mientras responden a desafíos medioambientales y tecnológicos que se presentan en la economía global del siglo XXI. El Fondo Monetario Internacional considera que Corea ha adoptado las medidas adecuadas para mitigar la severidad del impacto de la Covid-19 en la economía, permitiéndole una rápida recuperación en relación con otros países desarrollados. En efecto, durante el año 2020 el impacto de la tasa de contagios en Corea sobre el PIB se calcula cercano al -1%, a diferencia de Estados Unidos con un -5% y países de Europa, como Alemania (-6%), Francia (-10%) y el Reino Unido (-12%). Además, durante ese periodo se mantuvo un acceso razonable al crédito, lo que permitió a las familias navegar de mejor manera los efectos de la crisis pandémica (Rafiq & Swiston, 2021).

II. Contexto externo e interno: protección del medio ambiente y *Green Growth*

Para comenzar nuestro análisis, resulta necesario ilustrar el contexto general en el que surge y se implementa el *K-New Deal*, considerado desde una óptica externa e interna.

Desde una perspectiva externa, cabe destacar la sólida participación de la República de Corea en diversos acuerdos internacionales, cuyo objetivo es la protección del medio ambiente y el crecimiento verde. En efecto, Corea es parte de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático; del Protocolo de Kyoto de la referida Convención; de la Convención de Viena para la Protección de la Capa de Ozono; del Protocolo de Montreal (relativo a las sustancias agotadoras de la capa de ozono) y sus enmiendas; entre otros.

Tradicionalmente, Corea ha sido un país consumidor de energías primarias altamente contaminantes, destacándose, por ejemplo, en la importación de carbón (Chung, 2020). Pero ese patrón parece estar cambiando en los últimos años como consecuencia de la implementación de una serie de medidas que buscan proteger el medio ambiente e incentivar el uso de energías limpias.

En efecto, el año 2015 resulta crucial en cuanto a la protección del medio ambiente, dado que la República de Corea se comprometió voluntariamente a cumplir con los objetivos y metas establecidos en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Es justamente en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, que el Gobierno de la República de Corea estableció en el año 2011 la Oficina para el Desarrollo Sostenible, en conjunto con las Naciones Unidas. Esta oficina tiene por finalidad prestar apoyo para la implementación de la Agenda 2030 y es parte de la División de Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Además, cuenta con el apoyo del Ministerio de Medio Ambiente, de la ciudad de Incheon, así como de la Universidad de Yonsei (en cuyas dependencias se ubica físicamente), y busca promover el desarrollo sostenible a través del intercambio de conocimiento, la investigación, así como la promoción de acuerdos y asesorías que generen y promuevan ideas, prácticas y tecnología sustentable (United Nations, s.f.).

Siguiendo con esta tendencia, en el año 2016 la República de Corea suscribió el Acuerdo de París, por medio del cual fortaleció aún más su compromiso con la reducción de las emisiones de carbono con el fin último de hacer frente al cambio climático y evitar el aumento de la temperatura mundial en dos grados centígrados (ONU, 2015).

Lo anterior reviste gran importancia considerando que en la actualidad la mayor parte del consumo de energía en Corea del Sur todavía proviene de fuentes convencionales, tales como petróleo, gas natural, nuclear y carbón. Investigaciones recientes sobre estadísticas de consumo energético (BP, 2021) indican que el 41.56% corresponde a energía de origen petrolera con un consumo anual de 4.9 EJ;⁵ el 17.3% corresponde a energía a gas natural con un consumo anual de 2.04 EJ; el 12.04% corresponde a energía nuclear con un consumo anual de 1.42 EJ, y un 25.7% de energía corresponde a centrales térmicas de carbón, con un consumo anual de 3.03 EJ. Si bien estos indicadores son significativamente más altos que el promedio de países desarrollados de la OCDE y de la Unión Europea, la meta es alcanzar el 20% de energía renovables al año 2030 (The Government of the Republic of Korea, 2020, p. 40).

Con el fin de alcanzar este objetivo, Corea ha priorizado la modernización de la legislación ambiental en su ámbito interno y la ha armonizado con los estándares internacionales en función de los compromisos adquiridos. En este sentido, cabe tener presente que la Constitución de la República de Corea establece en el artículo 35 el derecho de gozar de un medio ambiente saludable, así como el deber estatal de proteger el medio ambiente (National Assembly of the Republic of Korea, 1987).

Para llevar adelante el mandato constitucional indicado, se han promulgado diversas leyes que han tenido por objeto principal la protección del medio ambiente y hacer frente al cambio climático. Algunos ejemplos de la normativa para proteger el medio ambiente son la Ley sobre el Control Integrado de las Instalaciones de Descarga de Contaminantes, la Ley de Conservación del Aire Puro, y la Ley de Conservación del Ambiente Marino, entre otras. Para hacer frente al cambio climático se destacan instrumentos como la Ley Marco sobre Reducción de Carbono y Crecimiento Verde del año 2010, y la normativa para reducir las emisiones de carbono, entre otros (The Government of the Republic of Korea, 2020).

Las políticas que implementó Corea por medio del Ministry of Environment para llevar adelante estos cambios se enmarcan dentro de la Estrategia Nacional de Crecimiento Verde para el periodo 2009-2050 (Shin, 2009) y otras

5. La Real Academia Española (s.f.) define el Julio (J) como la: Unidad de trabajo del sistema internacional, que equivale al trabajo producido por una fuerza de 1 newton cuyo punto de aplicación se desplaza 1 metro en la dirección de la fuerza (Símb. J). Un Exajulio (EJ) corresponde a 10^{18} Julio (J).

de corto plazo como el plan quinquenal 2013-2018 (OECD, 2012), que han tenido como objetivo central que el país se consolide como principal creador de tecnología verde a nivel global, para lo cual ha invertido un porcentaje cada vez mayor de su PIB.

La evaluación del desempeño de Corea presenta rasgos ambivalentes. Se ha elogiado el caso coreano en cuanto a la adopción e implementación de las políticas relevantes sobre crecimiento verde en el plano interno, así como a su importancia a nivel internacional en esta materia; pero también se ha cuestionado su capacidad de romper con las estructuras dependientes de combustibles fósiles (principalmente en el ámbito del desarrollo tecnológico) (Gramkow, 2020).

El Global Green Growth Institute (2015) ha subrayado que a pesar de los inconvenientes, retrocesos y limitaciones que ha enfrentado la implementación de estas políticas, Corea ha contribuido al asentamiento del crecimiento verde como paradigma de desarrollo y ha incorporado la noción de desarrollo sostenible a nivel transversal, esto es, como un principio rector tanto en materias de políticas públicas como en el ámbito de la legislación ambiental (Lee & Woo, 2020).

Sin embargo, la pandemia por Covid-19 ha impactado en las proyecciones nacionales e internacionales, afectando la disposición de los miembros de la comunidad internacional para avanzar en el cumplimiento de los ODS y los acuerdos en materia de cambio climático. En consecuencia, la Organización de Naciones Unidas ha llamado a una acción conjunta de los países para alcanzar las metas convenidas en cuanto a las emisiones, con el fin de lograr un desarrollo verde, sostenible, inclusivo y de carácter equitativo, a pesar de las medidas de emergencia que se han debido adoptar en el contexto de crisis sanitaria (P4G, 2020).

III. Europa y Corea: dos modelos más allá de las políticas verdes

En este apartado revisaremos algunos puntos de comparación entre los *Green Deals* europeo y coreano con el objetivo de realizar un contrapunto entre ambos modelos, considerando que Europa es un importante referente en cuanto a estándares medioambientales. El objetivo no es realizar un análisis comparativo profundo y sistemático, sino que más bien se pretende realizar una comparación preliminar que permita identificar las características propias del modelo coreano.

El *Green Deal* europeo se aprobó el 13 de diciembre de 2019 y se caracteriza por ser un acuerdo ambicioso, cuyo objetivo era lograr un cambio estructural en la Unión Europea, trascendiendo el ámbito de la economía y apuntando al crecimiento económico sustentable (Sanahuja, 2021). Para alcanzar este objetivo se comprometió una inversión de más de un trillón de euros en la próxima década (European Commission, 2020). Otra particularidad del modelo europeo es el establecimiento de un mecanismo de transición justo, que permitirá implementar los cambios de manera progresiva sin dejar a nadie atrás.

El pacto plantea la necesidad de alcanzar la meta de cero emisiones, la neutralidad climática y la protección de la biodiversidad, entre otros aspectos. Con este fin, se enfatiza la necesidad de reformar políticas en distintos ámbitos (como por ejemplo el ámbito energético, en materia de eficiencia energética, en materia de innovación y digitalización, entre otras).

Hasta la fecha, el *Green Deal* europeo abarca a la mayor población a nivel mundial y constituye un importante esfuerzo de la Unión Europea por consolidar su liderazgo en este ámbito, por lo que consideramos que es un excelente punto de comparación con otros modelos de acuerdos verdes, como el de Corea.

Si bien el *Green Deal* europeo constituye un gran avance, no está exento de problemas y dificultades en su implementación. Un contratiempo de carácter político-administrativo consiste en la dificultad de armonizar las políticas públicas a nivel regional para alcanzar los objetivos propuestos. En efecto, los expertos han sostenido que el *Green Deal* europeo implica la coordinación de las políticas en materia comercial, de seguridad y exterior, por mencionar algunas, que requieran de modificaciones para apuntar a la sostenibilidad a través del fortalecimiento de la diplomacia climática europea (Sanahuja, 2021). En este sentido, para que se trate de una transición exitosa es necesario que se involucren tanto la Unión Europea como sus Estados miembros y los ciudadanos participando activamente en este proceso en los diversos niveles (Sikora, 2021).

Siguiendo lo anterior, se ha criticado que el *Green Deal* europeo no se hace cargo de la dimensión constitucional de la protección medioambiental en el ordenamiento jurídico europeo, por lo que por ahora sería más bien una hoja de ruta que indica la dirección a la que deben apuntar las nuevas políticas y legislación que se implementen en el futuro (Sikora, 2021), tanto a nivel supranacional como a nivel interno en cada uno de los Estados miembros de la Unión Europea.

En relación con el efecto de la pandemia en el *Green Deal* europeo, existen posiciones encontradas. Hay quienes sostienen que, debido a la situación de pandemia por Covid-19, existe la posibilidad de que se frenen los avances realizados como consecuencia directa de las dificultades económicas que se avizoran a futuro (Pérez, 2021). Otros consideran que la pandemia daría prioridad al *Green Deal* en Europa, dado que continuar la senda del acuerdo verde constituye la alternativa más viable para la superación de las dificultades económicas que deberá sortear Europa en un contexto post-pandémico.

Por último, otra crítica que se ha hecho al *Green Deal* europeo es que no implicaría un cambio radical del discurso tradicional del crecimiento verde (que enfatiza la disociación entre crecimiento económico y protección medioambiental), sino que más bien apuntaría a la superación de la crisis ecológica mediante la promoción de las tecnologías verdes y la transformación digital, sin cuestionar las estructuras tradicionales de crecimiento que han fomentado los modelos de explotación que han desencadenado la problemática medioambiental actual (Ossewaarde & Ossewaarde-Lowtoo, 2020).

Las principales diferencias entre los modelos europeo y coreano analizados, se centran en dos puntos: el ámbito de la implementación y la agenda digital. En cuanto a la implementación, cabe recalcar que el modelo europeo constituye un plan con carácter indicativo que debe ser implementado y armonizado por las legislaciones de cada uno de los países miembros. Esto implica la unificación de criterios entre gobiernos con diferentes visiones políticas, culturales y también con diversas capacidades materiales en términos de recursos, lo que dificulta su entrada en vigencia en la práctica. En contraposición a esto, en el caso de Corea su implementación resulta menos compleja, dado que el Estado cuenta con amplias capacidades legislativas en su ámbito territorial, lo que facilita la entrada en vigencia y aplicación del modelo.

En cuanto a la agenda digital, en Europa se ha formado una coalición digital verde cuyo propósito es apoyar la transformación verde digital (European Commission, 2021). Sin embargo, al comparar los niveles de digitalización de diversos países de Europa con aquellos de Corea, podemos ver que existen brechas importantes en favor de este último (OECD, 2020).

En Corea se ha priorizado una agenda de digitalización temprana, que contempló una gran inversión en cuanto a la implementación de un sistema de redes y también en el fomento del acceso a Internet. En el año 1987 se implementó el Sistema Nacional de Información Básica y posteriormente, a mediados de los años noventa, se lanzó el Plan Coreano de Infraestructura de

la Información, que apuntó a la digitalización del país (Bavoleo, 2020). Hoy en día la tasa de conectividad en Corea está ubicada dentro de las más altas entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), gracias a una estrategia nacional de 5G y políticas de implementación de la inteligencia artificial (OECD, 2020).

Como consecuencia de lo anterior, Corea posee una sólida ventaja competitiva al momento de implementar las nuevas políticas en materia de digitalización contempladas en la agenda verde digital contenida en el *Digital New Deal*. En este sentido, los proyectos del Gobierno buscan potenciar la infraestructura digital e incorporar tanto el 5G como la inteligencia artificial en diversos ámbitos: gubernamental con la implementación del *smart government*; salud mediante la implementación de una infraestructura médica basada en la tecnología digital; educacional con *green and smart schools*; industrial con *smart and green industrial complex*; y movilidad con *eco-friendly mobility*, entre otros (Ministry of Economy and Finance, 2020b).

En el ámbito de la digitalización, Corea también se destaca como líder en innovación y desarrollo (I+D), gracias a las políticas iniciadas en el periodo de desarrollismo industrial de los años ochenta, cuando este elemento se transformó en una de las líneas prioritarias de incentivo por parte del Estado en el marco de la política económica integral (López Aymes, 2016).

En síntesis, la crisis de la Covid-19 ha planteado desafíos importantes en materia de transformación digital y digitalización de la economía, transformándose en el centro de las políticas de varios países desarrollados y en vías de desarrollo, en especial en materia de 5G (OCDE, 2020).

El *K-New Deal* recoge la necesidad de digitalización con mayor inversión en infraestructura para implementar el 5G, el desarrollo de inteligencia artificial y el fomento de la industria sin contacto (Deutsche Welle, 2021). Estas peculiaridades del plan de digitalización surcoreano aprovechan el contexto de Covid-19 para seguir profundizando en el desarrollo de aquellas áreas que se han visto mayormente beneficiadas por la pandemia como, por ejemplo, el comercio electrónico.

A pesar de los avances en materia de transformación digital y digitalización de la economía, la OCDE (2020) señala que este proceso debe garantizar un futuro resiliente e inclusivo en la era Covid-19, lo que significa seguir aumentando los esfuerzos por garantizar el acceso, aumentar el uso y la confianza en las nuevas plataformas, fomentar la innovación mediante la apertura de los mercados al emprendimiento de nuevos actores y preocuparse del bienestar

de la sociedad en el uso de las tecnologías, especialmente en el mercado del trabajo. Todo lo anterior sin dejar de lado la importancia de la participación de la ciudadanía en el diseño e implementación de las políticas públicas.

IV. El caso de estudio: CJ Group

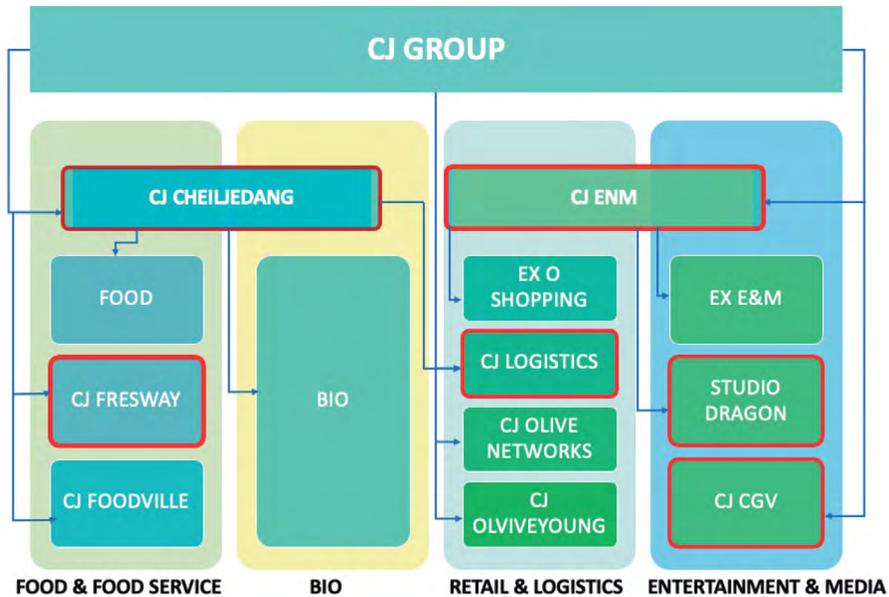
Recientemente, CJ ENM (por sus siglas de Cheil Jedang Entertainment and Media) subsidiaria del conglomerado CJ Group (en adelante, CJ) ingresó al mercado estadounidense mediante la producción conjunta y la adquisición corporativa multimillonaria de Studio Dragon, la empresa afiliada a CJ ENM, gestor de un sinnúmero de dramas coreanos y detrás de la película *Parasite* (Yonhap, 2021). Esto obedece a que la pandemia de la Covid-19 ha acelerado la transformación digital en el mundo entero, incrementando el consumo de recursos y el uso de dispositivos digitales en la vida cotidiana (CEPAL, 2020). En este sentido, CJ se perfila como un caso que hasta ahora ha sido exitoso en materia de internacionalización y expansión sostenible por medio del crecimiento verde y la digitalización de sus operaciones.

En sus inicios, el conglomerado CJ estaba asociado con Samsung, uno de los conglomerados surcoreanos más conocidos a nivel internacional. Sin embargo, luego de separarse definitivamente de éste a finales de la década de los noventa, logró un desarrollo diversificado en otros sectores económicos relacionados con las cuatro áreas principales que el *holding* maneja en la actualidad. Estas áreas de expansión se interrelacionan entre sí y se fueron creando debido al interés de CJ por satisfacer todas las necesidades de sus clientes de manera integrada.

En un primer momento CJ se enfocó en la industria de alimentos y desarrollo logístico a través del uso de tecnología, robotización e inteligencia artificial en la logística integral para transportar sus productos a otros países. Además, el conglomerado exploró en biotecnología para mejorar los procesos de producción que le permitían conservar mejor los alimentos mediante nuevas técnicas de fermentación. Luego, la evolución lógica de CJ se vinculó con estilos de vida saludables, relacionados a su vez con la industria del entretenimiento que promoviera esos estilos de vida en los diferentes *idols* o celebridades surcoreanas vinculados a la producción de sus otras áreas de manera integrada.

Cabe tener presente que CJ ENM es una empresa de entretenimiento y medios de comunicación de Corea del Sur creada por la fusión de diferentes empresas del conglomerado surcoreano CJ en 2011 (Kwon, 2018).

Figura 2
Interrelación entre subsidiarias de CJ



Fuente: CJ Group, 2020.

Como parte de su crecimiento y evolución orgánica, en la última reestructuración de CJ a finales del año 2020, algunas subsidiarias del conglomerado se fusionaron (indicadas en recuadro rojo) según la figura 2. Con el objetivo de diversificar el riesgo existente entre ellas y potenciar el gran crecimiento experimentado en los últimos años, por ello se logran fusionar CJ CheilJedang del área alimentos con el de biotecnología y CJ ENM del área de ventas al menudeo (*retail*) y logística junto con el entretenimiento y medios.

En este conglomerado, desde un punto de vista de organización y control, CJ Group es el *holding* que es matriz de otras empresas como sus subsidiarias, ya que poseen un gran nivel de independencia y surgen en la búsqueda de mayores volúmenes de negocios y diversificación de riesgos; además sirve como

estrategia corporativa para llevar a cabo el proceso de integración vertical y horizontal, dada la naturaleza de las empresas tales como: CJ CheilJedang (alimentos y bebidas), CJ Freshway (alimentos), CJ CheilJedang (biotecnología), CJ Logistics (transporte y logística), CJ ENM (entretenimiento, medios y productos hogar), Studio Dragon (entretenimiento) y CJ CGV (cadena de cine).

En esta dinámica, donde prima la integración vertical y horizontal, las empresas que forman parte del conglomerado funcionan de manera independiente desde el punto de vista legal, pero colaboran entre sí, ya que se mantienen conectadas a través de los directorios, compuestos en su mayoría por miembros de una misma familia que controla y administra el *chaebol* (Hwang & Seo, 2000).

Como es característico del modelo surcoreano, el gobierno corporativo de este conglomerado posee un tipo de propiedad privada con una forma de propiedad piramidal con el control administrativo y financiero vinculado a una misma familia (Kim, 2010; Murillo & Sung, 2013), en este caso la familia Lee, que aún mantiene parentesco sanguíneo con el conglomerado Samsung. En efecto, Lee Jay-hyun es el presidente de CJ desde marzo de 2002 y su hermana mayor Lee Mi-kyung es su actual vicepresidente (CJ Group, 2020).

Si bien no es objeto de este trabajo realizar una revisión crítica del discurso corporativo de CJ, creemos que es importante tener presente la cultura corporativa reflejada en la misión y visión del conglomerado para continuar nuestro análisis. La misión de CJ es contribuir a la comunidad global proveyendo el mejor valor con nuestros productos y servicios *OnlyOne*, y la visión es convertirse en una compañía de estilos de vida global que inspire una nueva vida saludable, de felicidad y conveniencia.

De tal manera que la filosofía *OnlyOne* está adherida al corazón del conglomerado y define los valores corporativos, que son: ser primeros, mejores y diferentes en todos los aspectos. Bajo esta lógica, CJ continúa creando productos, servicios, sistemas y negocios innovadores con el propósito de formar talentos excepcionales, una cultura fuerte, flexible y de excelencia. Por ello es que CJ es un excelente ejemplo de un *holding* que ha decidido ir en la vanguardia en el crecimiento verde y la transformación digital en todas sus filiales, subsidiarias y empresas asociadas.

Al igual que todo *chaebol*, este conglomerado se estructura de manera jerarquizada y cuenta con una producción diversificada, pero además incorpora la sostenibilidad en todas sus subsidiarias como *holding*. Ésta es una caracte-

rística propia de su modelo corporativo que lo hace ser más occidentalizado que otros *chaebol* coreanos.

Otra característica de la operación de CJ en los mercados extranjeros es su intento por incorporar los ODS impulsados por la Organización de Naciones Unidas (ONU) como parte de su política de desarrollo sustentable y responsabilidad ética con la comunidad donde se realizan sus operaciones (Mulakala, 2021). En este sentido CJ se muestra no sólo como un conglomerado transnacional con intereses de lucro privados, sino que también como una red de empresas que respetan la protección de ciertos bienes públicos globales, como el medio ambiente.

En este sentido y para contribuir con la sociedad global, CJ y sus subsidiarias a nivel mundial se centran en una gestión sostenible de beneficio mutuo en torno a tres áreas de enfoque: la coexistencia regional, necesidad ambiental y el fomento del talento (CJ Logistics, 2019). Es importante mencionar que este tipo de medidas le permitirá crear valor social y contribuir al desarrollo sostenible en Corea del Sur.

Cabe destacar la sustentabilidad como elemento de operación de CJ en su proceso de internacionalización, dado que al incorporar visiblemente los ODS como lineamientos estratégicos del conglomerado y mantener esta información públicamente disponible en cada una de las páginas web de estas filiales, contribuye a crear una imagen amigable del conglomerado en el exterior. Además, occidentaliza el modelo corporativo del conglomerado, siendo una característica propia de CJ.

Dentro de su planificación estratégica para el año 2030 se encuentra el sistema de promoción de gestión de sostenibilidad que establece las bases y lineamientos estratégicos al año 2030 para todas sus filiales y subsidiarias (véase figura 3). Además, anualmente CJ establece y publica en sus medios sociales el Comité de Sostenibilidad dentro de la junta directiva para promover la gestión ESG (ambiental, social y de gobierno), para aprobar las estrategias de gestión y las direcciones relacionadas con ESG como el máximo órgano de toma de decisiones sobre sostenibilidad dentro del Consejo de Administración y dar cumplimiento a los ODS respectivos (CJ Group, 2021a).

Figura 3
Sistema de promoción de la gestión de la sostenibilidad



Fuente: CJ Group, 2021a.

En la división o área de ventas al menudeo (*retail*) y logística liderada por CJ Logistics, parte del holding CJ, se esclarece el compromiso por ser líderes en transformación digital y crecimiento verde. Compromiso que ha sido reconocido internacionalmente por el Índice Empresarial de los ODS de la ONU por dos años consecutivos dentro de las 280 bases en 154 ciudades de 40 países en todo el mundo, incluidos Estados Unidos, China, Japón y el sudeste asiático. En esta línea, también cabe recalcar que ha obtenido el premio de *Green Supply Chain Award 2020* en Estados Unidos. Todo esto gracias a su competencia en logística ecológica o verde de gestión en sostenibilidad de primer nivel en Corea, que les ha permitido introducir camiones logísticos eléctricos, concentrando los esfuerzos por responder al cambio climático reduciendo la utilización de plásticos con su negocio de *upcycling* de plástico y adquiriendo la certificación AA de “GRP” (*Glass-reinforced thermosetting plastics*), la directriz ecológica de los estándares internacionales (CJ Logistics, 2020b). Lo anterior les ha permitido cimentar su liderazgo en tiempos de pandemia, al dotar de suministro de materiales de construcción a las salas de cuarentena Covid-19 en Wuhan, China (CJ Logistics, 2021). En el ámbito empresarial internacional, CJ Logistics ha sido destacada por la revista estadounidense *Inbound Logistics* como “socios de la cadena de suministro verde”, sobresaliendo en cuatro áreas:

rendimiento ecológico medible, innovación sostenible, mejora continua y reconocimiento en la industria (CJ Logistics, 2020a).

Figura 4
Innovación robótica e inteligencia artificial aplicada a la logística en CJ



Fuente: CJ Logistics, s.f..

En el marco de la transformación digital, CJ demuestra su alta competitividad global de la mano de CJ Logistics, desarrollando una infraestructura logística avanzada en robótica e inteligencia artificial, para convertirse en una de las cinco principales empresas de logística a nivel mundial y primera de Corea (CJ Logistics Business, 2020). Se destacan particularmente las capacidades únicas de innovación TES (tecnología, ingeniería, sistemas y soluciones) de CJ Logistics, que se muestran en la figura 4 que detalla en nueve puntos las diversas áreas de infraestructura implementada en cuanto a logística avanzada. Además, ya cuenta con una extensa robotización, particularmente en el ámbito de almacenamiento y distribución logística para fortalecer su posición en el contexto pandémico. Esto debido al aumento de la demanda por un sistema logístico que garantice la cadena de frío, necesario para almacenar y transportar tanto productos alimenticios frescos como suministros de

emergencia (como medicamentos y vacunas), altamente solicitados durante la pandemia de Covid-19.

El año 2021, CJ OliveNetworks, subsidiaria de CJ ha construido un centro logístico inteligente no tripulado en Pyeongtaek para la innovación de PICO (Cooperativa de la Industria Farmacéutica de Corea), lo que cimentará su liderazgo en estas áreas a futuro (CJ Group, 2021b).

La transformación digital también se aprecia al interior de CJ. La empresa CJ Logistics utiliza *big data* y *data analytics* para registrar y predecir cambios en las rutinas diarias con el fin de mejorar la gestión y lograr entregas rápidas a sus clientes, lo cual los ha llevado incluso a posicionarse como líderes en tendencias en redes sociales con el *#LiveCommerce* en Corea (CJ Logistics Trending, 2021). Finalmente, posee grandes avances en materia de inteligencia artificial y robótica, aplicadas en la etapa final de entrega de bienes a los consumidores. Esto abarca mejoras en la velocidad de entrega, la calidad y la comodidad de la recepción de paquetes, que es factor clave para la competitividad de estos tiempos, logrando entregar un servicio conveniente y preciso hasta el momento final en que el producto es recibido por el consumidor, por medio de la implementación de soluciones logísticas integrales de *e-Fulfillment Service*, desarrollando y operando *eFLEX* e innovando en la última milla verde (CJ Logistics Business, 2021).

Por todo lo expuesto anteriormente, CJ surgiría como un posible modelo corporativo que ha venido adoptando estrategias tácticas y operativas que hoy se consolidarían en el marco del *K-New Deal*. Esto se aprecia por la inclusión de principios de desarrollo sostenible y digitalización en sus prácticas comerciales. En el contexto pandémico actual, este modelo se ha visto fortalecido en el marco de las políticas como el *K-New Deal*. En efecto, como hemos visto, CJ Group es reconocido mundialmente como líder en logística gracias a la innovación temprana en robótica en sus centros de abastecimiento. Esto le ha permitido, por ejemplo, incorporar con mayor facilidad el concepto de sin contacto o *uncontact* en todo su sistema integral de logística. Lo anterior constituye una ventaja competitiva, dado que este sistema es altamente solicitado en la actualidad para lograr agilizar y hacer más eficientes las entregas a clientes, evitando la propagación de la Covid-19.

V. Conclusiones

En el año 2020 la República de Corea lanzó el “*New Deal* coreano: Estrategia Nacional para una Gran Transformación” que consta de dos políticas principales: el *Green New Deal* y el *Digital New Deal*, las que se suman a una política global para reforzar la red de seguridad social en el marco de la pandemia de la Covid-19. Se busca implementar una estrategia nacional de desarrollo que persigue la recuperación económica (en un contexto post-pandemia) fortaleciendo la transición verde en distintos ámbitos, apuntar a la descentralización energética y disminuir las emisiones de carbono. Todo lo anterior, fomentando la innovación en la industria verde, el impulso de la inteligencia artificial y las redes 5G en toda la economía. Mediante este plan quinquenal Corea busca liderar a la comunidad internacional en la promoción de cambios estructurales para responder a los desafíos del siglo XXI.

El *New Deal* coreano se enmarca dentro de los compromisos internacionales suscritos por Corea, que apuntan a la protección del medio ambiente, al crecimiento verde y se alinea con los objetivos y metas establecidos en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. En comparación con el modelo europeo, el *K-New Deal* da a Corea una ventaja comparativa por contar con sólidas estructuras de redes y con una digitalización temprana que se han traducido en que, a mayor uso y creación de tecnologías, se han desarrollado y potenciado más las empresas verdes, mejorando la economía.

En este sentido, el caso de estudio, CJ Group, pese a ser conocido mundialmente por el *hallyu* y su sinnúmero de dramas coreanos y películas (como es el caso de *Parasite*), ahora podría considerarse como un potencial ejemplo ilustrativo de un modelo de desarrollo sostenible y de aplicación del *K-New Deal*, pues se han incorporado nuevas prácticas al modelo corporativo. Esto lo pondría a la vanguardia de la digitalización y el crecimiento verde, en especial en el ámbito de la logística. La transformación digital le habría permitido ser líder, pues ha innovado la robótica en sus centros de abastecimiento, mejorando la tecnología “sin contacto” y agilizando así las entregas a sus clientes. Además, CJ Group es un *chaebol* que poseería características únicas respecto a la cultura corporativa, porque estaría más cercana a los estándares capitalistas occidentales en cuanto al ambiente laboral, pero no necesariamente en cuanto a la importancia del liderazgo de la familia Lee. Por lo tanto, su estructura jerárquica le habría permitido alinearse con el *K-New Deal* instaurado por el Gobierno surcoreano, logrando tremendos avances en sostenibilidad y trans-

formación digital. Lo anterior se ha visto favorecido porque ya contaba con gran parte del camino recorrido en la disminución de las brechas existentes, obteniendo ventajas competitivas con otros conglomerados y siendo galardonado con varios premios reconocidos internacionalmente.

En la segunda mitad del siglo XX Corea se destacó por su acelerado crecimiento económico y fue reconocida internacionalmente como el “milagro del río Han”. En el siglo XXI, gracias a la implementación del *K-New Deal* y su exitosa contención de la pandemia de la Covid-19, se vislumbra como un posible modelo exitoso de desarrollo sostenible en el mundo, incluyendo crecimiento verde y transformación digital.

Por lo anteriormente expuesto consideramos que el *K-New Deal* será un interesante ejemplo de implementación de políticas de desarrollo sostenible y se perfilaría como un posible modelo a seguir, por lo que se debe seguir estudiando para analizar sus implicancias tanto en la academia como en el ámbito de la economía digital en la era de la Covid-19. En este sentido, la necesidad de inversión pública e intervención del Estado para mitigar los efectos de la Covid-19 puede servir como un impulso para la creación de soluciones innovadoras en materia de desarrollo sostenible que podrían mantenerse a largo plazo (Lee & Woo, 2020).

Finalmente, consideramos que el *New Deal* coreano podría perfilarse como un modelo digno de ser imitado por países en vías de desarrollo y desarrollados. Sin embargo, se debe considerar una alta inversión para lograr los fines propuestos y contar con un gran compromiso de todos los actores involucrados (incluyendo la ciudadanía) para conseguir la implementación de las políticas públicas establecidas por el Gobierno. Lo anterior refleja el espíritu de superación y liderazgo de la nación coreana, que sin lugar a dudas motivará a otras naciones con su ejemplo para encontrar soluciones propias a problemas globales, tal como ha sido hasta ahora el *New Deal* a la coreana.

Referencias

- Bavoleo, B. I. (2020). TIC y gobierno electrónico. Cooperación entre Corea del Sur y América del Sur. *PORTES, Revista mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico*, 14(28), 125-144.
- BP. (2021). *BP Statistical Review of World Energy 2021*. Consultado el 3 de marzo de 2022, <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/>

- en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2021-full-report.pdf
- CEPAL. (2020, septiembre 24). *América Latina y el Caribe: la transformación digital es clave para acelerar la recuperación y garantizar una mejor reconstrucción, según un nuevo informe*. Consultado el 22 de junio de 2021. <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-la-transformacion-digital-es-clave-acelerar-la-recuperacion>
- Chung, J. (2020, marzo 25). *South Korea first-quarter thermal coal imports set for 10-year low on anti-pollution measures*. Reuters. Consultado el 3 de marzo de 2022. <https://www.reuters.com/article/us-southkorea-coal-power/south-korea-first-quarter-thermal-coal-imports-set-for-10-year-low-on-anti-pollution-measures-idUKKBN21D0AR?edition-redirect=uk>
- CJ Group. (2020). *CJ History, CJ Affiliates*. Consultado el 20 de marzo de 2021. https://english.cj.net/cj_introduction/origin/origin.asp
- CJ Group. (2021a). *launches 'Sustainability Committee'*. Consultado el 20 de junio 2021. https://english.cj.net/cj_now/view.asp?bs_seq=14695&schBsTp=1&schTxt=
- CJ Group. (2021b, mayo 28). *CJ OliveNetworks is set to build a smart unmanned logistics center for pharmaceuticals*. Consultado el 10 de junio de 2021. https://english.cj.net/cj_now/view.asp?bs_seq=14717&callTp=list&pg=1&schPgSize=20&schBsTp=1&schFld=ttl&schTxt=
- CJ Logistics. (s.f.). *TES Innovation Center*. Consultado el 30 de junio de 2021. <https://www.cjlogistics.com/en/tes/innovation-center>
- CJ Logistics. (2019). *CJ Logistics Sustainability Report 2018-2019*. Consultado el 22 de junio de 2021. <https://www.cjlogistics.com/en/sustainability/report#none>
- CJ Logistics. (2020a, agosto 6). *CJ Logistics America named as 'Green Supply Chain Partner'*. Consultado el 30 de junio 2021. https://www.cjlogistics.com/en/newsroom/news/NR_00000674
- CJ Logistics. (2020b, octubre 29). *CJ Logistics to be included in the excellent group recognized by UN Sustainable Development Goals Business Index for 2 consecutive years*. Consultado el 20 de junio 2021. https://www.cjlogistics.com/en/newsroom/news/NR_00000712
- CJ Logistics. (2021). *CJ Sustainability Report 2019-2020*. Consultado el 22 de junio de 2021. <https://www.cjlogistics.com/en/sustainability/report#none>

- CJ Logistics Business. (2020, octubre 27). *CJ Logistics 'The Global SCM Innovator' presents the latest news and various stories*. Consultado el 10 de julio 2021. <https://www.cjlogistics.com/en/newsroom/latest>
- CJ Logistics Business. (2021, junio 29). *Advancing the Last Mile, a Key to Logistics Competitiveness in the Era of the New Normal*. Consultado el 10 de julio 2021. https://www.cjlogistics.com/en/newsroom/latest/LT_00000229
- CJ Logistics Trending. (2021, mayo 17). *CJ Logistics' Trending Hashtag #Live-Commerce*. Consultado el 10 de julio 2021. https://www.cjlogistics.com/en/newsroom/latest/LT_00000209
- Deutsche Welle. (2021, julio 11). *La inteligencia artificial ayudó a salvar vidas durante la pandemia*. T13. <https://www.t13.cl/noticia/tendencias/la-inteligencia-artificial-ayudo-salvar-vidas-pandemia-11-07-2021>
- Elfvig-Hwang, J. (2013). South Korean Cultural Diplomacy and Brokering 'K-Culture' outside Asia. *Korean Histories*, 4(1), 14-26.
- European Commission. (2020, enero 14). *The European Green Deal Investment Plan and Just Transition Mechanism explained*. Consultado el 20 de junio 2021. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_24
- European Commission. (2021, marzo 19). *Companies take action to support the green and digital transformation of the EU*. Consultado el 20 de junio 2021. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/companies-take-action-support-green-and-digital-transformation-eu>
- Fondo Monetario Internacional. (2021). *Perspectivas de la Economía Mundial. Manejar recuperaciones divergentes*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2021/April/Spanish/text.ashx>
- Global Green Growth Institute. (2015). *Korea's Green Growth Experience: Process, Outcomes and Lessons Learned*. <https://gggi.org/site/assets/uploads/2017/11/2016-01-Koreas-Green-Growth-Experience-Process-Outcomes-and-Lessons-Learned.pdf>
- Gramkow, C. (2020). *Green fiscal policies: An armoury of instruments to recover growth sustainably* (Studies and Perspectives series-ECLAC Office in Brasilia, No. 5, LC/TS.2020/24, LC/BRS/TS.2019/7). Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).
- Hwang, I., & Seo J-H. (2000). Corporate Governance and *Chaebol* Reform in Korea. *Seoul Journal of Economics*, 13(3), 361-389. <http://www.sje.ac.kr/>

- Jones, R. S. (2021, julio 13). *The Korean New Deal*. Korea Economic Institute (KEI). <https://keia.org/the-peninsula/the-korean-new-deal/>
- Kim, H. (2010). Business Groups in South Korea. En A. M. Colpan, T. Hikino & J. R. Lincoln (Eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups* (pp. 157-179). Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxford-hb/9780199552863.003.0006>
- Kim, J. (Ed.). (2014). *Reading Asian Television Drama: Crossing Borders and Breaking Boundaries*. IB Tauris. <http://dx.doi.org/10.5040/9780755697274>
- Kim, J., Ah-Reum An, J., Oh, S., Oh, J., & Lee, J. (2021). *Emerging COVID-19 success story: South Korea learned the lessons of MERS*. Exemplars in Global Health. <https://www.exemplars.health/emerging-topics/epidemic-preparedness-and-response/covid-19/south-korea#author>
- Kim, T. Y., & Jin, D. Y. (2016). Cultural Policy in the Korean Wave: An Analysis of Cultural Diplomacy Embedded in Presidential Speeches. *International Journal of Communication*, 10, 5514-5534. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/5128/1838>
- Kwon, D-Y. (2018, enero 17). CJ 오쇼핑-CJ E&M 합병, “글로벌 미디어커머스 플랫폼으로”, [Fusión CJ O Shopping-CJ E&M, “para convertirse en una plataforma global de comercio de medios”]. Bloter. <http://www.bloter.net/archives/300477>
- Lee, J-H., & Woo J. (2020). Green New Deal Policy of South Korea: Policy Innovation for a Sustainability Transition. *Sustainability*, 12(23), 1-17. <http://dx.doi.org/10.3390/su122310191>
- López Aymes, J. F. (2016, julio 25). *Bases del desarrollo industrial en Corea del Sur: análisis de la política económica integral*. Observatorio Virtual Asia-Pacífico. https://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/jf_lopez_aymes_bases_del_desarrollo_industrial_en_corea_del_sur_-_ovap.pdf
- Ministry of Economy and Finance. (2020a, Julio 28). *Government Releases an English Booklet on the Korean New Deal* [Comunicado de prensa]. https://english.moef.go.kr/pc/selectTbPressCenterDtl.do?boardCd=N0001&seq=4948#fn_more_list
- Ministry of Economy and Finance. (2020b). *The Korean New Deal: National Strategy for a Great Transformation*. Government of the Republic of Korea. <https://english.moef.go.kr/skin/doc.html?fn=Korean%20New%20Deal.pdf&rs=/result/upload/mini/2020/07/>

- Mulakala, A. (2021). “The Asian Century”: The Transformational Potential of Asian-Led Development Cooperation. En S. Chaturvedi, H. Janus, S. Klingebiel, X. Li, A. de Mello e Souza, E. Sidiropoulous & D. Wehrmann (Eds.), *The Palgrave Handbook of Development Cooperation for Achieving the 2030 Agenda* (pp. 519-541). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57938-8_24
- Murillo, D., & Sung, Y. (2013). *Entender el capitalismo coreano: Los chaebols y su gobernanza corporativa* (ESADEgeo Position Paper 33). ESADEgeo. https://keeper.qsystems.co:8443/fileuploader/attachments/87487_ORD_201309Chaebols_Murillo_Sung_ES.pdf
- National Assembly of the Republic of Korea. (1987, octubre 29). *Constitution of the Republic of Korea*. https://korea.assembly.go.kr:447/res/low_01_read.jsp?boardid=1000000035
- OECD. (2012). *Green growth in action: Korea*. Consultado el 30 de junio de 2021. <https://www.oecd.org/korea/greengrowthinactionkorea.htm>
- OECD. (2020). *Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides. Digital Economy Outlook 2020 Supplement*. OECD. www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf
- ONU. (2015). *Acuerdo de París de las Naciones Unidas*. Consultado el 23 de junio 2021. https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf
- Ossewaarde, M., & Ossewaarde-Lowtoo, R. (2020). The EU’s Green Deal: A Third Alternative to Green Growth and Degrowth? *Sustainability*, 12(23), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su12239825>
- P4G. (5 de febrero 2020). *2021 P4G Seoul Summit*. Pioneering Green Partnerships, investing in impact. Consultado el 26 de junio de 2021. <https://p4gpartnerships.org/news-events/2021-p4g-seoul-summit>
- Pérez, A. (2021). *Green deals in a time of pandemics. The future will be contested now* (J. Craven Trad.). Icaria Editorial; Observatori del Deute en la Globalització; Libros en Acción. <https://odg.cat/en/publication/green-deals-pandemics/>
- Rafiq, S., & Swiston A. (2021, abril 29). *Mountains after Mountains: Korea is Containing COVID-19 and Looking Ahead*. IMF Asia and Pacific Department. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/04/29/na042921-mountains-after-mountains-korea-is-containing-covid-19-and-looking-ahead>
- Real Academia Española (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española* (Edición del Tricentenario). Consultado el 14 de marzo de 2022. <https://dle.rae.es/>

- Sanahuja, J. A. (2021). Pacto Verde Europeo: el giro ambiental de un actor global. En M. Mesa (Coord.), *El mundo después de la pandemia: enfrentar la desigualdad y proteger el planeta*. Anuario CEIPSAZ 2020-2021 (pp. 69-95). CEIPAZ. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2021/06/Capi%CC%81tulo-Pacto-Verde-Sanahuja.pdf>
- Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Editorial Debate.
- Shin, S-C. (2009). Korea's National Green Growth Strategy and Environmental Policy. *Korea Environmental Policy Bulletin (KEPB)*, VII(1), 1-11. https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/9042/-Korea%20Environmental%20Policy%20Bulletin%20-%20Korea's%20National%20Green%20Growth%20Strategy%20and%20Environmental%20Policy-2009Korea's%20National%20Green%20Growth%20Strategy%20and%20Environmental%20Policy_KEPB2009.pdf?sequence=3
- Sikora, A. (2021). European Green Deal – legal and financial challenges of the climate change. *ERA Forum*, 21(4), 681–697. <https://doi.org/10.1007/s12027-020-00637-3>
- The Government of the Republic of Korea. (2020). *2050 Carbon Neutral Strategy of the Republic of Korea: towards a sustainable and green society*. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/LTS1_RKorea.pdf
- United Nations. (s.f.). *United Nations Office for Sustainable Development (UNOSD)*. Consultado el 20 de junio 2021. <https://sustainabledevelopment.un.org/about/unosd>
- Yonhap. (2021, junio 01). (AMPLIACIÓN) *Dos productoras surcoreanas entran al mercado estadounidense mediante coproducción y adquisición*. YONHAP. Consultado el 22 de junio de 2021. <https://sp.yna.co.kr/view/ASP20210601004100883?section=culture-sports/index>
- Yoon, K. (2021). Discourse of the Post-COVID 19 New Deal in South Korea. *East Asia*, 38(3), 373-388. <https://doi.org/10.1007/s12140-021-09363-0>