PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS SURCOREANAS EN LA INDUSTRIA MUSICAL: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS E INICIATIVAS GLOBALES EN EL PERÍODO 2016-2025

CANDELA NARANJO MONROY

DIRECTOR: PhD SILVIA LORENA HERRERA VINELLI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL, INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y ESTRATEGIAS DE MERCADO

QUITO, JUNIO 2026

PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES

Director: PhD Silvia Lorena Herrera Vinelli

Lector 1: PhD Iván Rueda

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi madre, Janeth Monroy, cuya fortaleza y compromiso han sacado adelante a nuestra familia, que, aunque es pequeña jamás nos ha faltado nada. Además, ha sido mi mejor amiga y me ha acompañado en cada uno de mis intereses, motivándome a trabajar con empeño y a descubrir lo dinámica que puede ser la vida, combinando los negocios con mi pasión por el arte. También me ha enseñado a valorar diferentes culturas, a abrir mis horizontes y a atreverme a soñar con una industria de la que anhelo formar parte como profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, por forjar mi carácter y permitirme culminar esta etapa tan significativa de mi vida.

Extiendo mi gratitud a mi tutora de tesis, la PhD. Lorena Herrera Vinelli, por haberme brindado la oportunidad de explorar un tema innovador y por su guía invaluable con la que he podido profundizar en un área que me apasiona y ampliar mis perspectivas académicas.

Gracias también a mi padre, por su respaldo en mis estudios, a mis abuelos, cuya partida durante la carrera fue un momento difícil, pero cuya memoria me inspiró a fortalecerme como persona, y a mis tíos y primos por su energía positiva.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA I
PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES II
DEDICATORIA III
AGRADECIMIENTOS IV
ÍNDICE DE CONTENIDO V
RESUMEN VI
Introducción 1
MARCO CONCEPTUAL SOBRE ESTRATEGIAS DE PODER GLOBAL, ECONOMÍA NARANJA, INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL Y COMERCIO ELECTRÓNICO 4
El Hallyu (Ola Surcoreana) como estrategia de Soft Power en el comercio global 4
Economía naranja y teorías de internacionalización 11
E-commerce como herramienta de expansión en corporaciones musicales internacionales: una perspectiva analítica 16
CONTEXTO MACROECONÓMICO DE LA INDUSTRIALIZACIÓN, ALIANZAS Y MODELOS DE NEGOCIO INTERNACIONALES EN COREA DEL SUR 20
La historia de la industrialización en Corea del Sur: un proceso gradual 20
Alianzas comerciales internacionales de Corea del Sur en el siglo XXI 25
Modelos de negocio internacionales y mipymes surcoreanas: una articulación estratégica 27
ESTUDIO DE CASO: PROYECCIÓN INTERNACIONAL Y DINÁMICAS DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS LÍDERES DE LA INDUSTRIA MUSICAL SURCOREANA (2016-2025) 33
Proyección de la industria musical surcoreana: una aproximación internacional 33
Estrategias e iniciativas globales del Big 4: SM Entertainment, JYP Entertainment, YG Entertainment y HYBE Corporation 39
Análisis comparativo de las estrategias e iniciativas globales del Big 4 en el período 2016-2025 44
Conclusiones 49
Recomendaciones 52
BIBLIOGRAFÍA 53

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un estudio relativo a los procesos de internacionalización de empresas surcoreanas en la industria musical a partir de sus estrategias e iniciativas globales en el período 2016-2025. Como una de las cinco economías más innovadoras del mundo, Corea del Sur ha transitado de forma radical desde una economía agraria hacia una potencia tecnológica y cultural, enfrentando sus actuales desafíos demográficos mediante el enfoque en soluciones digitales y la creación de valor intangible.

Aquellas fortalezas han permitido al país desarrollar una industria artística rentable que ocupa un lugar importante dentro del continente asiático y ha logrado posicionarse en los mercados internacionales más competitivos, durante la última década. Además, mediante las exportaciones culturales, el fenómeno denominado "Hallyu" (Ola Coreana) ha funcionado como una manifestación estratégica de Soft Pow*er* que eleva el valor percibido de los productos surcoreanos en el mundo.

De la mano con los factores externos, los movimientos corporativos de las empresas musicales surcoreanas, con sus aciertos y errores, ya sea empleando la integración vertical, alianzas estratégicas, empresas conjuntas, adquisiciones, entre otros, les han permitido superar barreras de entrada geográficas, culturales y las impuestas por el oligopolio de empresas occidentales que dominan la producción y distribución de la música a nivel global. Finalmente, la aplicación del E-commerce por parte de las empresas musicales surcoreanas también ha sido una herramienta de alcance logístico e innovación a través de fuentes de ingresos no tradicionales como conciertos y contenidos virtuales.

Esta investigación de enfoque cualitativo busca aportar a la academia mediante la reflexión sobre categorías clave como el poder blando, desarrollo tecnológico, comercio electrónico y estrategias de expansión internacional, desde la experiencia de Corea del Sur. De esta manera se facilita la comprensión del proceso que llevó al "K-pop" al éxito comercial evidenciando también qué implicaciones tienen los modelos de negocio de las empresas musicales más grandes de Corea del Sur, como SM Entertainment, JYP Entertainment, YG Entertainment y HYBE Corporation, para el comercio internacional que opera dentro de la economía naranja.

Introducción

La historia de Corea del Sur refleja una transformación radical. De acuerdo con Rosales (2021), en los años sesenta, este era uno de los países más pobres del mundo, con una economía agraria devastada por la guerra coreana; sin embargo, logró una convergencia económica sin precedentes en apenas medio siglo. Corea del Sur se industrializó al priorizar la educación de sus obreros, preparándolos en conocimientos técnicos que permitirían la fabricación de productos avanzados. Junto a ello, la apertura comercial llevó a que se ampliara la variedad de industrias nacionales que vendían productos al exterior. El país transitó estratégicamente desde productos a base de mano de obra como los textiles hacia sectores de alta tecnología, con productos electrónicos, automotores y semiconductores (pp. 1247-1273).

Akarsu (2021), explica que los negocios internacionales de Corea del Sur se han distinguido por el dominio de los "Chaebols", es decir, conglomerados familiares como Samsung, Hyundai y LG, además de una intervención estatal selectiva. El gobierno surcoreano vinculó los incentivos y subsidios a metas de desempeño de exportación estrictas. Las empresas que no lograban conquistar mercados internacionales perdían el apoyo estatal. Aunque este modelo ha enfrentado críticas por la concentración de riqueza y casos de corrupción, ha evolucionado tras la crisis del sudeste asiático de 1997 hacia una mayor transparencia y una gobernanza que hoy busca equilibrar el poder de los grandes grupos con el desarrollo de servicios modernos y pequeñas empresas competitivas (pp. 2-11).

La OMPI (2024), indica que, actualmente la República de Corea se consolida como una de las cinco economías más innovadoras del mundo, ocupando el cuarto lugar en el Índice Mundial de Innovación. Su relevancia actual no es solo nacional, sino regional, al posicionar a Seúl como el quinto polo de innovación más importante del planeta, compitiendo directamente con gigantes como Tokio, Pekín y Silicon Valley, liderando en infraestructura digital con redes 5G e inteligencia artificial. Desafíos actuales como la baja tasa de fertilidad y un envejecimiento poblacional acelerado obligan a Corea del Sur a concentrarse precisamente en la eficiencia tecnológica y creación de valor intangible, servicios globales que dependen cada vez menos de la fuerza física tradicional.

El arte es un medio en el que Corea del Sur también ha destacado por su innovación. Según Arriojas y Réquiz (2019), el "Hallyu" es un fenómeno cultural basado en la exportación masiva de películas, música y otros. Surgió a finales de los años 90 y el Estado surcoreano lo transformó en una pieza clave de su Soft Power. Su expansión inicial se vio favorecida durante

la crisis asiática de 1997, ya que sus producciones televisivas eran altamente asequibles y de gran calidad en comparación con las de la competencia, logrando que el público internacional se habituara gradualmente a su consumo. Para consolidar este impacto, el gobierno de Corea del Sur implementó leyes y creó organismos especializados como la Comisión Presidencial de la Marca País, con el fin de investigar mercados y proyectar globalmente su identidad cultural como una herramienta de influencia en el comercio mundial (pp. 46-50).

Tomando en cuenta estos elementos, el objetivo general de la investigación es desarrollar un estudio relativo a los procesos de internacionalización de empresas surcoreanas en la industria musical a partir de sus estrategias e iniciativas globales en el período 2016-2025. Las empresas musicales más grandes de Corea del Sur habían logrado que sus artistas sean reconocidos mundialmente, con hits como lo fue "Gangnam Style" en 2012; sin embargo, el éxito de un negocio internacional no se determina a partir de la viralidad de sus productos en momentos específicos si no que, una vez lograda la entrada al mercado global, deben determinarse maneras de permanecer generando rentabilidad internacional.

Como lo menciona Li (2023), en el año 2016 BTS fue premiado entre los mejores artistas de Asia, obteniendo en consecuencia el reconocimiento del mercado de nicho conformado por los fanáticos del Hallyu en el mundo. Tan solo un año después, BTS empezaron a ser reconocidos por medios de comunicación, premiaciones y marcas en Estados Unidos, lo cual no se debía a una canción en específico sino a toda su marca. Su empresa, Big Hit Entertainment, que posteriormente se convertiría en HYBE Corporation, comenzaba a liderar una tendencia entre las empresas musicales con mayor alcance de Corea del Sur: SM Entertainment, YG Entertainment y JYP Entertainment. El ahora denominado "Big 4" se enfocaría en posicionarse en el mercado global tradicionalmente controlado por occidente.

Durante la última década estas corporaciones han establecido sedes en Estados Unidos, Latinoamérica, China, Japón, India, y otros países; incluso han comenzado a lanzar artistas cuya música no es del género K-pop y plataformas digitales que han apoyado sus operaciones mundiales. Ante dicha realidad, surge la pregunta de investigación que guía esta tesis: ¿Cuáles son las estrategias e iniciativas globales que han permitido a las empresas surcoreanas superar las barreras de entrada en otros mercados de la industria musical y consolidar sus procesos de internacionalización durante el período 2016-2025?

La investigación ha sido guiada por tres objetivos específicos: primero, reflexionar analíticamente sobre los modelos de internacionalización aplicables en la industria surcoreana, a partir de categorías conceptuales como Soft Power, integración vertical y comercio electrónico; segundo, comprender y analizar la historia de la industrialización en Corea del Sur

además de sus alianzas y modelos de negocio internacionales; tercero, realizar un estudio de caso sobre las estrategias de internacionalización que han llevado a cabo el Big 4.

La metodología de la investigación es cualitativa y se basa en un análisis documental con un enfoque hermenéutico e histórico-social. Izcara Palacios (2014), señala que esta técnica implica comparar distintas fuentes, logrando una triangulación teórica que evita que el investigador fuerce los resultados hacia una sola idea preconcebida (pp. 124-130). Para el análisis se han recopilado artículos académicos y capítulos de libros que incluyen los conceptos que se requiere comprender, en este caso, el contexto de Corea del Sur que llevó a la consolidación de sus empresas musicales y la información para construir el caso de estudio. En este último se utilizará la estadística descriptiva, mediante tablas y gráficos para visualizar el crecimiento mundial que han alcanzado las empresas musicales surcoreanas.

Aquel crecimiento representa la evolución de las ventajas competitivas tradicionales de Corea del Sur, al convertirse en un factor de posicionamiento geopolítico y económico en el siglo XXI. La investigación ilustrará cómo una imagen país positiva es utilizada como una herramienta de marketing internacional que desafía la hegemonía cultural de las potencias tradicionales. Además, los hallazgos de la investigación enriquecerán el debate sobre las teorías de internacionalización empresariales, adaptándolas a la realidad de las plataformas digitales, los activos intangibles, la importancia de construir lealtad de marca y su impacto en el mercado.

Explicar el éxito del Big 4 más allá de países cercanos geográficamente, implica comprender el papel protagónico que la República de Corea ha alcanzado en la economía global, como un referente de innovación y tecnología, lo cual ha permitido diseñar modelos de negocio que permiten la transformación de los paradigmas tradicionales en el comercio exterior. En lugar de enfocarse en bienes primarios, o los que destacan por su funcionalidad, este estudio analizará cómo la propiedad intelectual y el contenido cultural se han convertido en activos estratégicos de exportación.

Capítulo 1

MARCO CONCEPTUAL SOBRE ESTRATEGIAS DE PODER GLOBAL, ECONOMÍA NARANJA, INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL Y COMERCIO ELECTRÓNICO

Introducción

A fin de comprender la internacionalización de las empresas musicales surcoreanas, es necesario comenzar relacionando las teorías acerca de la influencia que puede tener un país con la implementación de estrategias de negocios y el comercio electrónico en el actual escenario económico. De esta manera, este capítulo tiene por objetivo desarrollar las principales categorías conceptuales y analíticas que guían la presente investigación.

La estructura del capítulo se divide en subsecciones: primero se aborda el fenómeno del "Hallyu" como manifestación estratégica del Soft Power y Smart Power surcoreanos; después se profundiza en los fundamentos de la Economía Naranja y las diversas teorías de internacionalización que aplican las industrias creativas; y se cierra con un análisis del E-commerce como la herramienta técnica y logística que permite a las corporaciones musicales superar las barreras geográficas tradicionales.

El Hallyu (Ola Surcoreana) como estrategia de Soft Power en el comercio global

El presente apartado analizará la forma en que Corea del Sur ha transformado su identidad nacional en un activo estratégico mediante el Soft Power. En este marco surge el "Hallyu" como una iniciativa privada que el Estado surcoreano adoptó para mejorar la imagen del país. Así, la exportación de productos culturales se ha convertido en una pieza clave para dinamizar su participación en el comercio internacional.

Ramo (2004), argumenta que la verdadera fuerza de una nación no proviene de obligar a otros a seguir sus reglas, sino de proyectar un modelo de éxito tan evidente que los demás países decidan imitarlo por voluntad propia. El autor sostiene que la seguridad y la influencia dependen de cómo el mundo percibe la marca de una nación. Si un país logra comunicar una imagen de estabilidad, respeto por la autodeterminación y liderazgo tecnológico, genera una fuerza de atracción que penetra en las relaciones internacionales de manera mucho más profunda y duradera que cualquier presión militar (pp. 11-30).

En el primer capítulo del libro que dio nombre al Soft Power, Nye (2004), comprende al espectro del poder como una escala que va desde el mando directo hasta la cooptación

voluntaria, dividiendo las estrategias en dos grandes categorías: el Hard Power y el Soft Power. El autor muestra que mientras el poder duro se manifiesta a través de la coerción (obligar) y la inducción (comprar), el poder blando utiliza la atracción y la definición de una agenda para que otros deseen los mismos resultados.

Al detallar los recursos necesarios para ejercer cada tipo de poder, contrasta el uso de la fuerza militar, las sanciones económicas y el capital en el Hard Power, frente a herramientas intangibles como las instituciones internacionales, los valores compartidos, la cultura y las políticas exteriores en el Soft Power (pp. 1-8). Es así como se puede comparar el poder duro con un jefe que da órdenes estrictas y el poder blando con un líder que inspira a los demás para seguir una visión común. Además, según la teoría, es posible plantear que en la era de la información, estar conectado, ser bien visto y contar la mejor historia es tan importante como tener fuertes recursos militares y económicos.

Nye explica además que dentro del uso del Soft Power, la diplomacia pública más efectiva resulta ser aquella que proviene de la sociedad civil. Las empresas, las universidades y las organizaciones no gubernamentales tienen mucha más credibilidad ante el público extranjero que los discursos oficiales. Por eso, el autor sugiere que los gobiernos deben permitir a sus ciudadanos e instituciones ser los verdaderos embajadores, ya que la atracción genuina nace de la libertad y la diversidad cultural, no necesariamente de una oficina con propaganda controlada (pp. 105-115).

Ahora bien, con el fin de comprender la forma en que Corea del Sur aplica el Soft Power en el comercio global, es necesario definir el concepto de “Hallyu”. Según Arriojas y Réquiz (2019) la Ola Coreana o “Hallyu” es un fenómeno cultural que explotó a finales de los años 90. Se basa principalmente en la creación y exportación masiva de productos arraigados a la cultura surcoreana, como lo son música, cine, moda, estética, gastronomía, entre otros.

Como mencionan los autores, el fenómeno nació a partir de iniciativas de empresas privadas para elevar su imagen de marca; sin embargo, el Estado surcoreano lo convirtió en una pieza clave de su estrategia de influencia internacional. El fenómeno ha tenido un crecimiento importante lo cual se ve reflejado hasta en su nombre. La palabra “Hallyu” fue leída por primera vez en un reportaje lanzado por el diario chino “The People’s Daily”, acerca de este fenómeno, componiendo el término para describirlo a partir de las palabras Han que significa Corea y Iyu que significa río (p. 46).

Un factor que ayudó a su expansión fue la economía. Arriojas y Réquiz mencionan que, durante la crisis asiática de 1997, los dramas surcoreanos eran mucho más asequibles que los de Japón o Hong Kong, hasta un 90% menos, lo que provocó que las televisoras de otros países

los compraran debido a su excelente relación entre calidad y precio. Aquella exposición permitió que el público internacional se acostumbrara a ver y consumir el estilo surcoreano de forma masiva.

Además, el gobierno surcoreano ha consolidado un sistema institucional para transformar su cultura en una herramienta de poder blando. Mediante la Ley de Promoción de la Industria Cultural Básica de 1999, se crearon organismos como la KOCCA (Korea Creative Content Agency), encargada de potenciar contenidos y tecnología con promoción internacional, investigación de mercados, entre otros; y la KOFIC (Korean Film Council), dedicada al financiamiento y proyección global de la industria cinematográfica. Este despliegue se complementó con la gestión del Consejo Nacional de Marcas en 2005 para el reimpulso del "Hallyu", culminando en 2009 con la creación de la Comisión Presidencial de la Marca País (pp. 47-50).

Por otro lado, es necesario reconocer los límites del Soft Power para comprender de mejor manera que tan efectivo puede ser y en que situaciones. Manor y Golan (2020) sostienen que pierde relevancia en varias situaciones. Para comenzar, su efectividad puede ser obstaculizada por la presencia de ideologías extremistas como sucede en Corea del Norte o en algunos países musulmanes. Esto genera una barrera cultural y normativa que no se puede penetrar mediante la simple persuasión o el intercambio cultural.

Complementariamente mencionan: "La presidencia de Obama y su política en Oriente Medio simbolizan las limitaciones prácticas del Poder Blando" (Manor & Golan, 2020, p. 2). Los autores explican que las inversiones en diplomacia de Estados Unidos no lograron revertir el sentimiento antiamericano del Estado Islámico tras la guerra contra el terrorismo de Bush. Mientras tanto, el uso del Hard Power ruso en la Guerra Civil Siria, interviniendo militarmente, resultó más decisivo para los actores regionales que la estrategia ideológica inicial de Obama.

Manor y Golan también destacan otro límite fundamental del Soft Power al comparar las estrategias de los dos gigantes del sudeste asiático. Por un lado, India ha intentado ganar influencia mediante la Diplomacia del yoga, una estrategia que utiliza este patrimonio cultural inmaterial y la imagen carismática del primer ministro para proyectar una identidad nacional pacífica y espiritual que facilite el relacionamiento estratégico con otros países. Otro ejemplo, consiste en la proyección de China con la Iniciativa de la Franja y la Ruta, un megaproyecto global de inversiones masivas en infraestructura que promete conectividad comercial y crecimiento económico directo para los países participantes.

Los autores mencionan que el resultado de aplicar dichas estrategias es que los estados en los cuales India y China desean influir se muestran mucho más impresionados por los

beneficios tangibles del capital chino que por la narrativa cultural india. Los autores sostienen que esta situación permite demostrar que la utilidad económica y los intereses nacionales determinan las alineaciones internacionales de forma mucho más contundente que la identidad cultural y política afectiva (pp. 2-4).

Según Walker y Ludwig (2017), el Sharp Power es otro concepto que se opone al Soft Power debido a que, en lugar de generar atracción y admiración, se centra en la distracción y manipulación. Se le llama también poder afilado o incisivo porque actúa como una daga o una jeringa que penetra el entorno político, a través de la información que se difundeEs aplicado junto al Hard Power por regímenes autoritarios como Rusia y China los cuales suprimen la libertad de expresión en sus propios países y aplican esos mismos principios de control a nivel internacional.

Esta técnica se basa en la asimetría ya que mientras que China y Rusia levantan barreras económicas y transnacionales para protegerse de la influencia externa, aprovechan la apertura de los sistemas democráticos extranjeros para transmitir valores que favorecen el control estatal sobre la libertad individual; por ejemplo, con los programas de los Institutos Confucio o financiando publicaciones en periódicos o viajes de periodistas y políticos a sus países.

El objetivo de los países que aplican el Sharp Power no consiste necesariamente en compartir sus logros en el ámbito internacional, sino en silenciar cualquier crítica al autoritarismo, haciendo que la democracia parezca débil o menos atractiva. En lugar de un intercambio libre de ideas, manipulan la información para que solo se escuche su versión de los hechos, disfrazando la propaganda estatal como si fuera información local y confiable.

Walker y Ludwig explican que mientras China se esfuerza para presentarse como un modelo de éxito económico, Rusia se dedica a dividir a la gente en otros países usando noticias falsas para que pierdan la confianza en sus propios gobiernos. Los autores advierten que esto es especialmente peligroso en países dependientes y menos desarrollados, por lo cual muchos líderes prefieren autocensurarse y no perder las inversiones, lo que debilita la libertad de expresión desde adentro (pp. 6-22).

Como lo explican Bugulashvili y Scott (2021), Joseph Nye desarrolló el concepto de Smart Power precisamente a partir de los límites del poder duro y de sus derivados además de los límites del poder blando. En el siglo XXI, estos poderes por sí solos no pueden resolver problemas globales complejos como el cambio climático, ruptura del orden internacional o crisis sanitarias o económicas. Por ello, el concepto de Smart Power surge como una evolución necesaria para que las naciones logren sus objetivos mediante una mezcla inteligente de recursos y de atracción (pp. 1-2).

Corea del Sur ha podido implementar la estrategia del poder blando en el entorno de los mercados internacionales y comercio exterior ya que ha logrado construir un largo período de estabilidad política y económica. Mukhia (2012), explica que Corea del Sur no se limitó a crecer solo en una dirección, sino que supo combinar la industrialización e influencia cultural para dejar atrás el subdesarrollo (p. 1). Esta flexibilidad es lo que define la inteligencia en su estrategia de poder.

El autor menciona que, en sus etapas iniciales, el país aplicó un Hard Power enfocado en la industrialización y la disciplina estatal para construir una economía sólida; sin embargo, lo que hizo a Corea del Sur diferente de otras naciones fue su capacidad de transitar hacia un Estado tecnocientífico. Al invertir masivamente en ciencia y tecnología, el gobierno logró que la eficiencia productiva se convirtiera en una fuente de prestigio internacional. Así, la tecnología dejó de ser solo una herramienta de fábrica para volverse un símbolo de modernidad que atrae a otros países.

El uso del Smart Power también se refleja en cómo el Estado surcoreano se involucró activamente en el mercado. A diferencia de otros países que no logran despegar, Corea del Sur utilizó su liderazgo para coordinar a las empresas y fomentar la innovación. Mukhia señala que no fue solo una imposición de reglas, sino una habilidad del gobierno para usar el poder de forma alternativa, a veces presionando económicamente y otras veces motivando a través del desarrollo científico.

En definitiva, el país utiliza el poder inteligente para dejar de ser un seguidor y convertirse en un líder que moldea las tendencias actuales en tecnología y por ende también en economía a nivel mundial. Hoy en día el país cuenta con las herramientas militares y económicas necesarias para protegerse frente a realidades geopolíticas complejas lo cual le permite fortalecer su crecimiento de varias formas en los momentos de paz, que han sido la mayoría desde la Guerra coreana (pp. 2-6).

Para complementar el entendimiento del Smart Power se recurre al libro sobre psicopolítica de Han (2021), quien menciona que el poder inteligente se caracteriza por ser seductor y permisivo, alejándose de la coerción física para influir directamente en la psique del individuo. En lugar de imponer silencios o prohibiciones, este poder incita a las personas a comunicarse, compartir sus pensamientos y expresar sus deseos constantemente en el entorno digital. Es un poder que no se siente como una carga, sino como una invitación a la autorrealización, logrando que el sujeto se someta de manera voluntaria.

El Smart Power analiza las emociones y comportamientos de la población debido a que al conocer sus necesidades psicológicas puede dirigir el consumo y las decisiones políticas de

forma personalizada, creando un entorno donde el individuo cree que elige como actuar, cuando en realidad está siendo guiado por algoritmos. Esa libertad del individuo para interactuar en espacios digitales es precisamente la que genera la información necesaria para que el poder siga operando de manera eficiente, utilizando la tecnología del Big Data para realizar una vigilancia invisible pero total (pp. 6-21).

Aprovechando su tecnología avanzada, Corea del Sur ha logrado expandir el alcance del "Hallyu" mediante el Smart Power. Castillo (2025), detalla como el embajador de Corea del Sur en Ecuador, Jae Hyun SHIM, analiza el fenómeno de la Ola Coreana, estableciendo entre sus factores diferenciales una producción audiovisual sofisticada, interpretaciones artísticas cuidadosamente diseñadas, mensajes universales, pero con estilo marcado y el aprovechamiento de medios digitales, entre los cuales menciona a Netflix, TikTok e Instagram, que han permitido a la cultura surcoreana mostrar presencia ante nuevos mercados, fusionándose con otras culturas de forma inmediata.

La efectividad de las estrategias de poder blando e inteligente de Corea del Sur se refleja en el ascenso del país en los índices de influencia internacional. Mientras que, en 2017, el país ocupaba el puesto 31 en el ranking de influencia cultural de US News, para 2024, escaló hasta la séptima posición global. Además, entre 2017 y 2021, las exportaciones de bienes relacionados a la Ola Coreana generaron aproximadamente 30 mil millones de dólares. Se menciona que el consumo cultural también atrae a las personas al consumo de industrias manufactureras y tecnológicas.

Finalmente, Jae Hyun SHIM describe que las embajadas y organismos estatales surcoreanos promueven el intercambio cultural como pieza fundamental de la política exterior. Corea del Sur ha vinculado sus instituciones académicas y centros culturales internacionalmente, incluso en países geográficamente distantes como Ecuador en donde por ejemplo opera el Instituto para la enseñanza del idioma coreano King Sejong al igual que en otros 88 países. El objetivo final del Estado surcoreano es formar una influencia que trasciende el entretenimiento y se posiciona como un modelo de comunicación intercultural y crecimiento económico.

González de la Torre (2021) afirma que la transición de la estrategia de Soft Power en Corea del Sur muestra una evolución desde el enfoque en la economía creativa de Park Geun-hye en 2013 hacia la Cuarta Revolución Industrial bajo Moon Jae-in en 2017. Mientras que la primera buscaba fortalecer el liderazgo mundial al fusionar cultura y tecnología avanzada para crear nuevos mercados, la administración de Moon diversificó los recursos de influencia hacia la diplomacia pública y el mantenimiento de la paz en la península. Esta evolución sugiere que

el poder blando surcoreano no depende de una única narrativa, sino de la adaptabilidad para integrar el éxito del "Hallyu" en agendas de cooperación internacional y desarrollo regional (pp. 466-471).

Según la OMPI (2024), Corea del Sur ha logrado un avance impresionante en el Índice de Innovación Global, destacando especialmente en dos áreas: los Bienes Intangibles, es decir, el registro de marcas y modelos de negocio tecnológicos; y los Resultados Creativos, que incluyen exportaciones culturales y servicios audiovisuales. En Bienes Intangibles, el país pasó de ocupar el puesto 68 en 2013 al puesto 2 en 2025. Por otro lado, en Resultados Creativos, Corea del Sur saltó del lugar 54 en 2013 al puesto 4 en 2025. Este crecimiento demuestra que las estrategias gubernamentales surcoreanas centradas en el Soft Power no solo han modernizado la economía del país, sino que lo han convertido en una potencia creativa.

De acuerdo con Park (2024), el éxito global del "Hallyu" es prueba de que Corea del Sur ha implementado con éxito el Soft Power y el Smart Power, exportando activos culturales para fortalecer su influencia sin recurrir a la fuerza militar. Esta estrategia no solo mejora la percepción del país en la diplomacia, sino que también genera beneficios económicos reales; como ejemplo de ello la autora menciona que el intercambio cultural ha ayudado a aliviar tensiones históricas con Japón, aumentando en grandes cantidades los ingresos por exportaciones culturales.

En su análisis, Park señala una diferencia clave con otros países de la región; mientras que naciones como China han limitado su propio impacto cultural debido a la censura, el poder de Corea del Sur proviene de la sociedad civil y libertad creativa. Al invertir en estas áreas, el gobierno coreano ha logrado construir una imagen de buen ciudadano internacional, lo que le permite liderar conversaciones globales sobre temas de paz y cooperación. Asimismo, Park destaca la importancia de integrar a figuras internacionales del K-pop en la diplomacia formal, mencionando como ejemplo las intervenciones de BTS y Blackpink en foros del sistema de Naciones Unidas.

Después de mencionar dichos beneficios Park advierte que la estrategia de poder blando surcoreana enfrenta desafíos externos, especialmente por la rivalidad entre China y Estados Unidos, potencias de las que Corea del Sur depende críticamente; no obstante, a pesar de estos riesgos y de la necesidad de que el gobierno no asfixie la creatividad con exceso de control, la autora concluye que el inmenso impacto sociocultural de Corea del Sur seguirá siendo su herramienta más poderosa para influir en la percepción global en los próximos años.

Economía naranja y teorías de internacionalización

La evolución de los mercados actuales ha posicionado a la creatividad y el conocimiento como motores fundamentales del desarrollo económico global. Sin embargo, para que el sector sea competitivo, las organizaciones deben trascender sus fronteras locales mediante diversas teorías de internacionalización que incluyen modelos de aprendizaje y de cooperación entre empresas, para posicionarse con éxito en el escenario mundial.

De acuerdo con Buitrago Restrepo y Duque Márquez (2013), la economía naranja se define como el conjunto de actividades que permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios, cuyo valor está protegido por los derechos de autor. Se divide en tres áreas: la primera para artes y patrimonio; la segunda para las industrias culturales, es decir, libros y cine; la tercera para las nuevas creaciones funcionales como videojuegos y diseños de software. El color naranja se eligió porque históricamente se asocia con la cultura, el aprendizaje y la identidad en diversas civilizaciones. El objetivo de esta economía es que el futuro no dependa de las armas o el petróleo, sino de la capacidad mental y creativa para innovar y generar valor (pp. 38-51).

Los autores sostienen que al medir cuánto dinero mueve y cuántos empleos genera la creatividad, los gobiernos y las empresas pueden tomar decisiones serias para apoyar a los artistas y creativos. Según el reporte más reciente de la UNCTAD (2024), la economía creativa contribuye de manera significativa al desarrollo económico mundial, aportando hasta el 7,3% del PIB. Además, las industrias culturales y creativas generan ingresos anuales de casi 2,3 billones de dólares a nivel global y representan el 6,2% del empleo mundial, consolidándose como un motor clave para el crecimiento y la creación de puestos de trabajo (pp. 1, 5, 7, 21).

Buitrago Restrepo y Duque Márquez (2013), argumentan que la economía creativa funciona como un sistema donde se necesitan tres elementos: Talento, Tecnología y Tolerancia. Al explicarlo introducen el concepto de "Kreatópolis", ciudades diseñadas para que los creativos trabajen juntos. La ciudad es el laboratorio donde las ideas se conectan con el mercado y se convierten en negocios exitosos, de la siguiente manera: la tolerancia atrae al talento, el talento utiliza la tecnología para innovar, y la innovación genera un desarrollo económico que se vuelve a invertir en la ciudad, consolidándola como un centro de competitividad global (pp. 114-139).

La teoría analizada acerca de la economía naranja demuestra que las industrias creativas pueden crecer más allá de sus mercados locales; por ello, es fundamental entender cómo las organizaciones encargadas de distribuir contenidos culturales y artísticos pueden aplicar

estrategias corporativas que les permitan adaptar sus modelos de negocio a diversas culturas y de esa manera posicionar sus contenidos en mercados extranjeros.

Según Merubia (2019), el proceso de internacionalización empresarial se explica tradicionalmente a través de modelos que conciben la expansión como un aprendizaje gradual. Uno de los más importantes es el Modelo de Upsala, el cual sostiene que las empresas se incorporan a mercados internacionales paso a paso. Primero exportan a países cercanos culturalmente y, a medida que ganan experiencia y reducen la incertidumbre, se comprometen con inversiones mayores. Esta teoría destaca que el conocimiento del mercado extranjero es el recurso más valioso para disminuir el riesgo (pp. 24-27).

Otras perspectivas, consisten en la Teoría de la Internalización y el Paradigma Ecléctico, las cuales establecen que una empresa decide internacionalizarse por sí misma, en lugar de vender sus licencias a otros, para así proteger sus secretos comerciales y reducir costos de transacción. Al aplicar este modelo la empresa debe poseer tres ventajas: ventajas de propiedad, en otras palabras, algo único que ofrecer; ventajas de localización que significa elegir el país adecuado en donde establecer presencia; y ventajas de internalización, es decir la capacidad que tiene una empresa para gestionar sus propias operaciones en el extranjero (pp. 30-33).

Merubia, constrasta al Enfoque de Redes con los modelos paso a paso mencionados anteriormente, ya que este propone que la internacionalización depende de las relaciones que la empresa construye. Con este enfoque, el éxito no proviene solo de los recursos internos, sino de formar parte de una comunidad de aliados, proveedores y clientes internacionales. La empresa se internacionaliza conectándose a redes existentes en otros países, lo que le permite acceder a recursos y conocimientos que no posee, facilitando una entrada más rápida y segura a nuevos mercados (pp. 34-36).

Para concluir, su texto Merubia describe el fenómeno de las Born Global o Nuevas Empresas Internacionales. A diferencia de las empresas tradicionales, estas organizaciones nacen con una visión global desde el primer día y no esperan a consolidarse en su mercado local para exportar. Suelen ser empresas intensivas en tecnología y conocimiento que aprovechan las plataformas digitales para no tener la necesidad de pasar por etapas graduales de expansión ya que compiten en múltiples países desde que empiezan (pp. 36-39).

Existen movimientos corporativos específicos utilizados por las empresas para aplicar las teorías de internacionalización mencionadas anteriormente, entre ellos destacan las alianzas estratégicas. Calle García et al. (2025), explican que las alianzas se manifiestan mediante acuerdos formales entre dos o más empresas que deciden trabajar juntas para alcanzar metas como entrar a nuevos mercados (pp. 24).

Los autores mencionan que existen varios tipos de alianzas según lo que necesite el negocio; las Horizontales son aquellas que se pactan entre competidores con el objetivo de compartir gastos mientras que las Verticales se pactan entre fabricantes y proveedores para que los productos lleguen más rápido al cliente. También existen alianzas para alcanzar un tamaño que permita a las empresas desarrollar proyectos grandes, y alianzas complementarias donde cada socio pone algo distinto que al otro le falta (pp. 24-27).

En general, mientras existen tipos de alianzas que buscan beneficios rápidos ahorrando costos, otros se enfocan en explorar nuevas ideas y tecnologías a largo plazo. Además de dichas ventajas, las alianzas permiten que una empresa crezca fuera de su país gracias a socios locales que conocen las leyes y la cultura extranjeras. También son una vía directa para usar tecnología de punta y mejorar la imagen de la marca al asociarse con empresas reconocidas. En resumen, las alianzas hacen que las empresas sean más competitivas y puedan sobrevivir mejor en el mercado global (pp. 27-28).

Para que una alianza funcione correctamente, los autores sostienen que debe pasar por varias etapas: primero, elegir socios que tengan valores similares; segundo, trabajar con una comunicación muy clara y honesta tanto dentro como fuera de contrato; y tercero, saber adaptarse si las situaciones en el mundo cambian. Los pilares del éxito son la confianza y la transparencia, ya que esto evita conflictos y ayuda a que ambas partes ganen. Al final, cuando se cumplen los objetivos, los socios deciden si cierran el trato o si renuevan la alianza para seguir creciendo juntos (pp. 29-31).

Por otro lado, Sánchez Erazo (2019), explora el Joint Venture internacional como estrategia de cooperación donde dos o más empresas independientes deciden unirse para incursionar en un nuevo mercado o desarrollar una actividad específica durante un tiempo determinado. A diferencia de una fusión, las empresas no pierden su identidad jurídica propia, sino que colaboran compartiendo riesgos, recursos y beneficios. Esta unión permite que las organizaciones combinen sus fortalezas para alcanzar objetivos que difícilmente lograrían trabajando por separado (pp. 25-27, 30).

Una de las razones principales para utilizar esta teoría de internacionalización es la necesidad de compartir el riesgo financiero y operativo que implica entrar a un país desconocido. Al asociarse, las empresas dividen las inversiones necesarias y las posibles pérdidas. Además, esta modalidad facilita el acceso a economías de escala y permite una mayor competitividad al sumar conocimientos técnicos, canales de distribución y capacidad de producción entre los socios (pp. 27-28).

La teoría destaca que existen dos formas principales de aplicar este modelo: el Joint Venture contractual y el de sociedad. En el primero, las empresas firman un contrato para colaborar en un proyecto sin crear una nueva entidad, mientras que en el segundo se funda una nueva compañía con personalidad jurídica independiente donde los socios participan en el capital. Esta flexibilidad permite que las empresas elijan el nivel de compromiso y control que desean mantener sobre la operación internacional (pp. 25, 29).

Finalmente, para que la internacionalización sea exitosa mediante este contrato, es fundamental establecer reglas claras sobre la administración, la transferencia de tecnología y la solución de conflictos. El éxito de la expansión depende de la confianza entre las partes y de una planificación jurídica sólida que proteja los intereses de cada socio. Al ser un contrato atípico en muchas legislaciones, la voluntad de las partes y lo estipulado en el documento son la ley principal que rige la relación (pp. 31-33).

Según explica Gómez Munuera (2019), otra forma de expansión internacional son las fusiones y adquisiciones, conocidas como M&A por su abreviatura Mergers and Aquisitions en inglés. Se definen como una estrategia que permite tanto que las empresas crezcan como que se expandan internacionalmente de forma rápida. Una fusión ocurre cuando dos empresas deciden unirse para formar una sola entidad nueva, mientras que una adquisición sucede cuando una empresa compra a otra para tomar su control. Estas operaciones permiten que las compañías no tengan que empezar desde cero en un nuevo país, aprovechando las estructuras que ya existen (pp. 5-7).

Una de las razones principales para usar esta teoría es la búsqueda de sinergias. Esto significa que la unión de dos empresas genera un valor mayor al que tendrían por separado, ya sea porque reducen costos o porque aumentan sus ingresos al combinar talentos y tecnologías (pp. 8-11). En el sector creativo, esto es muy común cuando una gran empresa adquiere a una más pequeña para obtener su catálogo de artistas o sus herramientas digitales innovadoras.

El proceso para que esta internacionalización funcione incluye una etapa crítica llamada Due Diligence o auditoría. En este paso, la empresa que quiere comprar investiga a fondo a la otra para conocer sus deudas, sus contratos y su valor real. Es como una revisión médica empresarial que sirve para evitar sorpresas desagradables después de la compra y asegurar que la inversión realmente ayudará a la empresa a posicionarse globalmente (pp. 14-17).

Para terminar esta parte, es necesario aclarar que el éxito de las M&A depende de cómo se integren las dos empresas una vez terminada la operación. No se trata solo de resultados económicos, sino de unir culturas de trabajo diferentes. Si las empresas logran integrarse

correctamente, se vuelven más fuertes y competitivas a nivel internacional, logrando un crecimiento como una sola organización que difícilmente alcanzarían por separado (pp. 18-21).

La integración vertical es otra forma de abordar la internacionalización. Según explica Vera Loor et al. (2019), se trata de una estrategia donde una empresa decide tomar el control de las diferentes etapas de su cadena de producción, en lugar de contratar a proveedores externos. Esto permite que una compañía sea dueña tanto de la creación del producto como de su distribución o venta al consumidor final. Es una forma de internacionalización porque permite a la empresa instalarse en otros países controlando directamente toda la operación (pp. 35-37).

Entre los motivos principales para utilizar esta teoría está la reducción de costos de transacción. Al no depender de otras empresas para obtener suministros o para vender sus productos, la organización evita negociaciones complicadas, retrasos y gastos extra de contratación. Para una empresa creativa, esto significaría, por ejemplo, que un sello discográfico sea dueño de sus propias plataformas de difusión o tiendas, asegurando que su contenido llegue al público sin intermediarios que encarezcan el proceso (pp. 35, 38).

Existen dos direcciones para la integración vertical: hacia atrás y hacia adelante. La integración hacia atrás ocurre cuando la empresa adquiere a sus proveedores para asegurar la materia prima o el talento; mientras que la integración hacia adelante sucede cuando la empresa compra o crea sus propios canales de distribución y puntos de venta. Ambas formas buscan que la organización sea más eficiente y competitiva al tener un control total sobre la calidad y los tiempos de entrega en el mercado internacional (pp. 37-38).

Los autores señalan que la integración vertical puede ayudar a las empresas a enfrentar las imperfecciones del mercado y a protegerse de la competencia. Al controlar cada eslabón, la empresa puede generar barreras que impidan a otros entrar fácilmente a su sector. Sin embargo, se advierte que es una estrategia compleja que depende mucho del tipo de mercado, por lo que requiere una planificación cuidadosa para asegurar que realmente aumente la eficiencia y no solo el tamaño de la corporación (pp. 35, 39).

La quinta estrategia de internacionalización que se explicará se denomina Glocalización. De acuerdo con Louffat (2025), La glocalización es un enfoque estratégico que combina los conceptos de globalización y localización para permitir que las empresas operen en mercados locales sin perder su identidad global. Su origen se vincula a la práctica japonesa dochakuka (el que vive su propia tierra) y se diferencia de la globalización tradicional en que no busca estandarizar productos, sino proponer una adaptación inteligente a las particularidades culturales y regulatorias de cada entorno.

Louffat menciona como ejemplo claro a empresas como McDonald's o Spotify, que ajustan su oferta a los gustos y preferencias regionales para ser más competitivas. Desde una perspectiva empresarial, el paradigma de la glocalización implica una adaptación integral en dos áreas principales. En los productos, el diseño se ajusta a los hábitos de consumo locales, mientras que en las operaciones se prioriza el uso de proveedores y fábricas de la zona para optimizar costos y generar un impacto económico positivo en la comunidad.

Asimismo, el marketing se contextualiza utilizando mensajes y personajes locales, y la gestión de recursos humanos se enfoca en contratar personal del entorno para asegurar que la empresa comprenda profundamente el mercado donde actúa. Es así como la aplicación de esta estrategia logra ofrecer múltiples ventajas, entre ellas la expansión internacional manteniendo los valores de origen y una conexión mucho más fuerte con el cliente final.

Según el autor, los principales desafíos de la glocalización son el incremento de los costos operativos debido a que cada sede requiere un planeamiento específico y que existe el riesgo de perder la consistencia en la cultura corporativa o de enfrentar una débil coordinación entre la matriz y sus filiales si no se utilizan estructuras de gestión ágiles. Además, las restricciones legales y regulatorias de cada país pueden dificultar la operación, por lo que se requiere estudiar la región objetivo a profundidad.

E-commerce como herramienta de expansión en corporaciones musicales internacionales: una perspectiva analítica

El E-commerce entra a la discusión sobre corporaciones internacionales ya que las conecta fácilmente con clientes en cualquier parte del mundo. Según Poveda (2021), otro de los pilares del éxito del E-commerce es la intención de adoptarlo, lo que significa que antes de instalar cualquier tecnología, los dueños de las empresas deben estar convencidos de sus beneficios. Si los directivos no ven el comercio electrónico como una oportunidad real de mejora, haciéndola parte de su estrategia logística central, es muy probable que la implementación no funcione, independientemente de la excelencia técnica de la plataforma que se planee utilizar (p. 22).

Poveda destaca algunos de los beneficios que puede tener el comercio electrónico como herramienta corporativa, los principales son el aumento de ventas y la automatización que permite que los procesos de comercio e interacción con el cliente sean más rápidos. El autor menciona que no se trata de seguir una moda o patrón general, sino de entender cómo la inversión en tecnología puede resolver problemas específicos del negocio y hacerlo más competitivo frente a otros similares (pp. 23-24).

El autor también aclara que no es posible aplicar el E-commerce de manera sostenible sin una estrategia de marketing digital que mueva a los consumidores hacia su plataforma continuamente y sin una infraestructura tecnológica fuerte. No basta con tener una página web; se requiere una conexión a internet estable, sistemas de seguridad para los pagos, soporte técnico y una logística eficiente. Sin estas, la promesa de una venta rápida y segura no se puede cumplir (pp. 28-29).

La confianza del consumidor es mencionada como un elemento indispensable en las transacciones digitales. Dado que en el E-commerce el comprador no puede ver el producto físicamente ni al vendedor cara a cara, la empresa debe ofrecer garantías de seguridad. El generar fidelidad de marca además del uso de certificados digitales y pasarelas de pago reconocidas ayuda a reducir el miedo al fraude, lo que motiva a los clientes a completar sus compras (pp. 31-32).

Poveda resalta que el entorno externo también influye en la adopción del E-commerce. Si los competidores ya están vendiendo en línea o si los clientes prefieren comprar desde sus celulares, las empresas se ven obligadas a modernizarse para no quedar fuera del mercado. El autor señala que, para las empresas en crecimiento, el E-commerce es una oportunidad de competir con grandes corporaciones en igualdad de condiciones. Al reducir los costos de alquiler de locales físicos y publicidad tradicional, las pequeñas empresas pueden invertir más en la calidad de sus productos y servicios digitales (pp. 35-42).

Según Pereira et al. (2023), el comercio electrónico se presenta como una estrategia que permite a las empresas superar las limitaciones de los canales de distribución tradicionales para vender de manera más veloz y directa. Además, permite a las empresas incrementar su relevancia al entrar en mercados extranjeros, utilizando el E-commerce como un puente digital que conecta la oferta local con la demanda internacional (pp. 225-226).

Entre las motivaciones principales para adoptar esta forma de comercio está la reducción de riesgos. La internacionalización digital permite a las empresas probar mercados con una inversión mucho menor que la requerida para abrir sucursales físicas. Al minimizar los gastos de infraestructura, las organizaciones pueden diversificar su presencia geográfica, reduciendo la dependencia de mercados locales limitados (pp. 227-228).

Los autores subrayan que la comodidad del usuario es el motor que impulsa las ventas en línea. Los clientes valoran la posibilidad de acceder a una variedad de productos globales y comparar precios desde su casa. Para la empresa, esto significa que debe ofrecer una plataforma intuitiva y procesos de compra transparentes como se mencionó anteriormente. Además, debe establecer alianzas con socios logísticos confiables que aseguren que el producto llegue en

perfectas condiciones, transformando la eficiencia de la entrega en una ventaja competitiva real (pp. 235-238).

La personalización masiva es otro beneficio estratégico destacado en el E-commerce. A través de las plataformas digitales, las empresas pueden adaptar sus mensajes y productos a las realidades culturales y lingüísticas de cada país. Esta localización dentro de la estrategia global permite que la marca sea percibida como cercana y confiable por el consumidor extranjero, superando las barreras de la distancia psicológica que suelen frenar las ventas internacionales (pp. 231-232).

Los autores también resaltan el papel de las redes sociales y el marketing digital para generar visibilidad en nuevos mercados y vender en línea. Es necesario crear una comunidad y participar en las conversaciones del país de destino. Una presencia activa en medios digitales ayuda a reducir la brecha entre la empresa y sus clientes potenciales, facilitando la creación de un vínculo emocional con la marca a escala global (pp. 240-242).

En cuanto al comercio electrónico en la industria musical específicamente, Arango (2016), sostiene que la transformación digital de sus ventas comenzó con la llegada de la multimedia a mediados de los años noventa. Se pasó del Walkman y el Discman, que dependían de formatos físicos como casetes o CD, a dispositivos que almacenan archivos inmateriales. En 1998 apareció Rio PMP 300, el primer reproductor de mp3, pero fue el iPod de Apple, lanzado en 2001, el que permitió a los usuarios extraer miles de canciones de sus computadores para escucharlas en cualquier lugar. Fue así como, el modelo de distribución física de discos dejó de ser lo más rentable para las corporaciones musicales (pp. 37-41).

Apple logró unificar a la industria musical con la creación de iTunes en 2003, convenciendo a las disqueras de vender sus catálogos online en su plataforma. Hacia el año 2008, plataformas de streaming como Spotify introdujeron el concepto de música en la nube. Este servicio permite acceder a catálogos de millones de canciones sin necesidad de descargarlas, pagando una suscripción mensual. Desde entonces la música se consume principalmente gracias al E-commerce (pp. 42-47).

Junto a ello, cada vez que los usuarios consumen contenidos en una plataforma como Spotify, el algoritmo de las mismas procesa esos datos y emplea un sistema de recomendación para generar fidelidad por parte de las personas. Al disponer de información muy precisa sobre el consumidor, las plataformas llegan a conocer mejor que la propia industria del entretenimiento, qué es lo que funciona en el mercado. Así, estas empresas han pasado de ser canales de distribución a controlar toda la cadena de valor, gracias a su capacidad para organizar el consumo y conectar masivamente a productores con usuarios (Choudary, 2018).

Conclusiones

Como resumen, la relación entre el Soft Power y el Smart Power ha demostrado ser el pilar fundamental para que Corea del Sur trascienda las fronteras de comercio internacional. El "Hallyu" ilustra que la exportación cultural no es un evento fortuito, sino una estrategia basada en el prestigio nacional y la identidad cultural. Su fuerza de atracción reduce la distancia psicológica del consumidor extranjero, facilitando que las empresas posicionen sus productos en nuevos mercados con una resistencia significativamente menor.

Las teorías de internacionalización empresarial revelan que el éxito en el mundo contemporáneo exige modelos de negocio adaptables. Ya sea mediante el aprendizaje gradual del Modelo de Upsala o la agilidad de las empresas Born Global, las organizaciones deben dominar su cadena de valor e implementar estrategias de cooperación como las alianzas y fusiones a fin de mitigar riesgos en mercados internacionales y crecer de manera sostenible.

Finalmente, el E-commerce se consolida como la infraestructura tecnológica indispensable que elimina barreras de tiempo y distancia, permitiendo a las empresas vender productos físicos, servicios y contenidos digitales como la música. Al combinarlo con una narrativa cultural poderosa y una estrategia de internacionalización sólida, las corporaciones pueden impactar la economía creativa e innovar el comercio mundial en el siglo XXI.

Capítulo 2

CONTEXTO MACROECONÓMICO DE LA INDUSTRIALIZACIÓN, ALIANZAS Y MODELOS DE NEGOCIO INTERNACIONALES EN COREA DEL SUR

Introducción

Al analizar la evolución económica y comercial de Corea del Sur, se pretende identificar los factores clave que permitieron que se convierta en un referente de innovación a nivel global, desde la intervención estatal estratégica y la inversión en capital humano, hasta la consolidación de una red de alianzas internacionales. El análisis que se realizará también busca ofrecer una visión integral de cómo el país ha adaptado sus modelos de negocio para promover una economía más inclusiva y sostenible. Para cumplir con estos objetivos, el capítulo se divide en tres partes.

La primera parte aborda la industrialización en Corea del Sur, explorando sus fases de crecimiento y el rol de la educación técnica en el desarrollo nacional. La segunda sección detalla las alianzas comerciales internacionales del país, analizando los tratados de libre comercio y la participación de Corea del Sur en organismos multilaterales como la OMC y la OCDE. Finalmente, la tercera parte examina los modelos de negocio y el papel de las mipymes en la nación, profundizando en estrategias como el offshoring y los joint ventures, así como en la transición hacia una economía digital y circular.

La historia de la industrialización en Corea del Sur: un proceso gradual

Durante décadas el proceso de industrialización de Corea del Sur ha significado un elemento relevante en materia de desarrollo, productividad y crecimiento económico. Derviş (2012), define a la convergencia económica como el fenómeno donde los ingresos por habitante de los países emergentes crecen mucho más rápido que los de las naciones ricas, ya que se han dedicado a importar tecnologías y conocimientos del exterior. Es un cambio a largo plazo que ha generado que estas economías dependan menos del ritmo de crecimiento de economías industriales (pp. 10-14).

Los países denominados “tigres asiáticos” lograron un rápido crecimiento económico gracias a que sus gobiernos tomaron decisiones clave, como invertir en la educación de su población, crear un entorno competitivo para los negocios, abrirse al comercio mundial y mantener la estabilidad de sus economías. Corea del Sur es uno de los mejores ejemplos dentro

de este grupo ya que, en menos de 50 años, dejó de ser una de las naciones más pobres y se transformó en un líder tecnológico a nivel global (Rosales, 2021, p. 1262).

De acuerdo con Hoyos y Saez (2015), entre 1910 y 1945, durante la colonización japonesa en Corea del Sur, se implementaron reformas drásticas como la abolición de la esclavitud, la codificación del derecho civil y un sistema tributario basado en efectivo. Junto a ello, se creó una infraestructura moderna en finanzas, transporte y comercio. A pesar de que, en 1953, Corea del Norte invadió a Corea del Sur buscando unir ambos países bajo el comunismo, el sistema japonés ya había sentado bases necesarias para el crecimiento económico de Corea del Sur posterior a la Guerra de Corea.

La guerra dejó a Corea del Sur completamente devastada y dependiendo de la asistencia internacional para su reconstrucción, especialmente de los Estados Unidos. Entre 1953 y 1958, la ayuda anual promedio representaba cerca del 15% del producto nacional bruto y más del 80% del intercambio extranjero. A diferencia del Norte, el Sur comenzó a desarrollar un modelo que aprovechaba la inversión y los vínculos externos para la gestión estatal.

El "milagro coreano" fue el despegue industrial que ocurrió bajo el régimen de Park Chung Hee entre 1963 y 1979, el cual se centró en construir capacidades industriales y tecnológicas para cubrir altas cuotas de consumo interno, pero también para alcanzar mercados extranjeros. El sistema aprovechaba la ventaja comparativa de los bajos salarios en ese momento. Como resultado, el país logró tasas de crecimiento anual promedio del 9% entre 1962 y 1971, ascendiendo al 10% en años posteriores (pp. 126-128).

Según Rosales (2021), el éxito económico de Corea del Sur no se debió al libre mercado, sino a una fuerte intervención del Estado. El autor, afirma que, si el país se hubiese limitado a sus ventajas competitivas naturales, habría permanecido como una economía agraria. Para evitar esto, el gobierno aplicó un plan de protección muy parecido al de América Latina, que incluyó subsidios, aranceles altos a las importaciones y la creación de empresas públicas. En contraste, Corea del Sur disminuyó los incentivos a medida que las empresas crecían, manteniendo siempre los objetivos de exportación. Entonces, la producción del país avanzó desde los textiles en los años sesenta, hacia el acero y la petroquímica en los setenta, y se consolidó con la electrónica y los automóviles desde los ochenta (pp. 1263-1266).

El Economic Planning Board (EPB) creado en 1961 fue parte esencial de la construcción de una institucionalidad adaptativa en Corea del Sur. Esta entidad gestionaba el presupuesto, la inversión extranjera y el desarrollo tecnológico. La coordinación público-privada era tan rigurosa que se realizaban conferencias de promoción del comercio con la participación del jefe de Estado y los exportadores, para definir metas trimestrales. Esta

estructura permitió alinear los intereses de los “chaebols” con los objetivos estratégicos de la nación (pp. 1265-1267).

Hoyos y Saez (2015), mencionan que el término “chaebols” se refiere a los poderosos conglomerados empresariales que fueron capaces de asimilar rápidamente la transferencia de tecnología y adaptarse al comercio global. No obstante, la explotación laboral generaba manifestaciones. La transición democrática en 1987 garantizó mayores derechos para el pueblo. El aumento de salarios inicialmente afectó la competitividad de las exportaciones, pero el cambio fue fundamental para mantener el funcionamiento y la estabilidad del sistema económico a largo plazo (pp. 128-130).

Otra política clave para lograr el desarrollo económico de Corea del Sur fue invertir en una educación alineada con los avances de la industria. En el escenario de la posguerra coreana se priorizó la educación básica para erradicar el analfabetismo; entre 1960 y 1975 el foco cambió a la secundaria para nutrir la industria pesada; y en los noventa se apostó por la educación superior para sostener una economía del conocimiento. Hoy en día, Corea del Sur mantiene un liderazgo mundial en exámenes académicos internacionales (Rosales, 2021, pp. 1252-1253).

Shin (2012), señala que, desde la década de 1960, la industrialización del país ha dependido de académicos que obtienen sus doctorados en el extranjero. Estos profesionales han sido fundamentales ya que introdujeron currículos que reflejaban la innovación mundial en diversas áreas y técnicas de investigación científica como parte de redes internacionales en las universidades. A partir de 2008, el gobierno surcoreano cambió su enfoque para atraer académicos extranjeros y retener el talento surcoreano en el país, mediante presupuestos para las universidades nacionales (pp. 65-66).

De acuerdo con el informe de la Organización Mundial del Comercio (2021), la trayectoria de la República de Corea dentro del sistema multilateral de comercio es un caso excepcional de éxito, ya que pasó de ser un país beneficiario de ayuda a convertirse en una potencia industrial donante. Corea del Sur se unió oficialmente al General Agreement on Tariffs and Trade “GATT” en 1967, lo que fortaleció su apertura al comercio y su crecimiento basado en exportaciones. Desde entonces, el país ha cumplido con sus obligaciones internacionales y participado activamente en las reformas de la OMC (p. 16).

Por otro lado, la República de Corea se adhirió en 1996 a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos “OCDE”, una entidad internacional que agrupa a los países desarrollados para coordinar políticas económicas y sociales. Desde su ingreso, Corea del Sur ha participado en las actividades de esta organización para contribuir al desarrollo

económico mundial, bajo un enfoque verde e inclusivo, promoviendo la facilitación del comercio (p. 11).

Además, Corea del Sur es una de las once economías fundadoras del Consejo de Cooperación Económica del Pacífico "PECC", desde 1980. El país integra la estructura tripartita de la organización, que conecta a representantes del gobierno, el sector empresarial y la academia para discutir políticas regionales sin las restricciones de las agendas oficiales. Corea del Sur también ha sido parte del proceso que permitió la creación del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico "APEC", donde la PECC actúa como el único observador oficial de carácter no gubernamental (Consejo de Cooperación Económica del Pacífico, 2026).

Es importante mencionar como Corea del Sur ha logrado superar momentos de adversidad internacionales como la crisis asiática de 1997. Según Mahani et al. (2005) las causas de esta crisis económica en Corea del Sur fueron un alto nivel de deuda externa de corto plazo y el financiamiento que otorgaban los bancos para proyectos de largo plazo, con créditos externos inmediatos. A pesar de contar con fundamentos macroeconómicos inicialmente sólidos, la falta de supervisión en los bancos mercantiles y el sobreendeudamiento de los "chaebols" provocaron un colapso de la inversión extranjera (pp. 15-17).

Con el fin de superar la crisis, Corea del Sur aceptó la ayuda del Fondo Monetario Internacional y subió las tasas de interés de los préstamos al 30%, para convencer a los inversionistas de que no retiraran sus dólares del país. Después, el gobierno utilizó 156 billones de wons para salvar los bancos. Además, permitieron que personas y empresas de otros países invirtieran y compraran negocios libremente. Estas políticas, sumadas al enfoque industrial hacia la exportación, permitieron que el país se recuperara muy rápido. (pp. 28-36).

Entre 1999 y 2006 el gobierno surcoreano realizó grandes inversiones en infraestructura de banda ancha para mejorar las posibilidades de crecimiento del país. Además, involucró iniciativas para la alfabetización digital como: Cyber Korea 21, e-Korea Vision 2006, sistemas de contratación electrónica, despacho de aduanas electrónico, portales de conocimiento, entre otros. De esta manera, Corea del Sur se convirtió en uno de los países con mayor índice de adopción y exportación de las tecnologías de la información y comunicación (El-Darwiche et al., 2015, pp. 41-42).

La República de Corea se ha consolidado como una nación que se ha abierto al comercio exterior para fortalecer su competitividad. Desde la implementación de su primer acuerdo con Chile en 2004, el país ha expandido drásticamente su red de tratados. Su estrategia se centra en alcanzar convenios de alta calidad que integran no solo mercancías, sino también servicios e

inversiones. Bajo este enfoque, el país ha establecido vínculos con las principales potencias económicas, destacando la Unión Europea y China en 2015, así como la implementación del protocolo de enmienda del acuerdo KORUS con Estados Unidos en 2019.

Corea del Sur también es miembro del Grupo de los veinte "G-20" desde su creación en Washington D.C., en 1999. Dentro de él, la nación participa en el Grupo de Trabajo sobre Comercio e Inversiones buscando hallar soluciones a problemas globales. Además, ha utilizado este foro para promover la sostenibilidad ambiental, la igualdad de condiciones y la cooperación internacional como pilares económicos. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, colaboró en la redacción de declaraciones ministeriales para asegurar el flujo de suministros médicos esenciales, alimentos y servicios, defendiendo que las medidas de emergencia fueran transparentes y temporales (Organización Mundial del Comercio, 2021, pp. 3, 11-15).

Debido a la pandemia de COVID-19, se suspendieron las clasificaciones tradicionales del Reporte de Competitividad Global elaborado por el Foro Económico Mundial, más reciente, para centrarse en cómo los países lograron reconstruir sus economías integrando la productividad, las personas y el planeta, después de la crisis mundial. De acuerdo con Schwab y Zahidi (2020), la competitividad de Corea del Sur durante la crisis sanitaria se fundamentó en su excepcional infraestructura digital (p. 18).

Esa ventaja tecnológica, sumada a la creación de patentes a nivel mundial (p. 30), ayudaron al país a amortiguar los efectos de la pandemia mediante la rápida transición hacia servicios digitales que permitían una gestión pública coordinada y mantener negocios sin necesidad de contacto físico. Asimismo, el reporte destaca que la resiliencia surcoreana se vio fortalecida por la alta calidad de sus graduados y programas de reentrenamiento laboral, factores que históricamente han facilitado la adaptación de su fuerza de trabajo a las nuevas demandas del mercado (pp. 21-22).

Actualmente, el modelo de industrialización surcoreano evoluciona hacia el "Korean New Deal". Este plan busca digitalizar toda la infraestructura del Estado y transitar hacia una economía verde de cero emisiones netas. A pesar de retos actuales, como el envejecimiento acelerado de la población y la dependencia del mercado chino, Corea del Sur continúa apostando por la innovación a través del desarrollo de redes inteligentes, bases de datos e IA, en distintos productos, con el fin de mantener su productividad y liderazgo en las cadenas de valor globales (Rosales, 2021, pp. 1260-1262).

Corea del Sur ha logrado ascender al cuarto lugar mundial en el Índice de Complejidad Económica (2024), una métrica que demuestra cómo pasaron de fabricar insumos simples a

crear productos sumamente avanzados. Gracias a esto, sus ventas al extranjero han alcanzado el sexto lugar entre los mayores exportadores globales (Organización Mundial del Comercio, 2025). El Fondo Monetario Internacional (2026), indica que El PIB per cápita del país también ha experimentado grandes alzas, incluso al compararlo con el año anterior a la pandemia, aumentando de los 32 000 dólares en 2019, a los 37 052 en 2025.

Alianzas comerciales internacionales de Corea del Sur en el siglo XXI

Para los negocios internacionales surcoreanos, la OMC garantiza un entorno basado en reglas que reduce la incertidumbre y actúa contra el proteccionismo; lo cual es vital para sus cadenas de valor, ya que el país depende de la importación de bienes intermedios, como petróleo y minerales, para alimentar sus exportaciones de tecnología. Además, mediante las negociaciones plurilaterales en la OMC, Corea del Sur ha liderado desde 2019 la creación de normas en áreas como el comercio electrónico e inversiones internacionales, simplificando procesos que antes eran barreras burocráticas.

Los Acuerdos de Libre Comercio son la herramienta de acceso a mercados internacionales más potente de Corea del Sur. Debido a ellos, hasta el 80% del comercio agropecuario y la mayoría de exportaciones industriales se realizan en condiciones preferenciales. Para las cadenas de valor, los acuerdos eliminan aranceles en componentes esenciales, permitiendo que productos complejos, como dispositivos de comunicación inalámbrica, semiconductores y automóviles se exporten a los mercados más competitivos del mundo: Estados Unidos, La Unión Europea y China.

La Asociación Económica Integral Regional “RCEP”, firmada en noviembre de 2020, representó un hito al integrar a Corea del Sur en el bloque comercial más grande del mundo. Este acuerdo es crucial ya que potencia el comercio regional, armonizando las reglas de origen entre los miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático “ASEAN” junto con China, Japón, Australia y Nueva Zelanda. Para los negocios surcoreanos, la RCEP facilita el flujo de componentes y materiales entre socios estratégicos.

La Nueva Política Septentrional “NNP”, activa desde 2017, busca conectar la economía surcoreana con los países euroasiáticos, como Rusia y las naciones de Asia Central. Esta alianza es fundamental para los negocios internacionales en los sectores de infraestructura y energía ya que permite a las empresas surcoreanas acceder a proyectos de gran escala en la región. Además, desde junio de 2019, Corea del Sur negocia acuerdos específicos de servicios e inversiones con la Federación de Rusia para abrir nuevas rutas comerciales y asegurar recursos industriales.

La Nueva Política Meridional “NSP”, implementada también desde 2017, es la alianza estratégica diseñada para profundizar la cooperación con la ASEAN y la India. Este enfoque permite a las empresas surcoreanas diversificar sus suministros y reducir la dependencia de mercados tradicionales. En 2020, esta política recibió un impulso adicional gracias a la firma del acuerdo con Indonesia. Al fortalecer estos lazos, Corea del Sur facilita que sus conglomerados establezcan nodos de producción en el sudeste asiático, integrando sus procesos de fabricación de manera más eficiente (Organización Mundial del Comercio, 2021, pp. 3-13).

Como se ha podido observar, Corea del Sur ha consolidado su posición como una potencia exportadora mediante una red global de beneficios comerciales. Actualmente, el país cuenta con acuerdos que incluyen a 59 países en total. De estos, los primeros 22 ya se encuentran vigentes, permitiendo un flujo más libre de productos y servicios, mientras que, los últimos dos acuerdos de la lista han sido firmados, marcando el inicio de nuevas alianzas estratégicas que entrarán en pleno funcionamiento próximamente.

Tabla 1

Tendencias de los Tratados de Libre Comercio (TLC) en Corea del Sur al 2025

Países	Estado	Importancia
Chile	1 de abril, 2004	El primer TLC firmado; entrada a Latinoamérica.
Singapur	2 de marzo, 2006	Entrada al mercado del Sudeste Asiático (ASEAN).
EFTA (4 países)	1 de septiembre, 2006	Entrada al mercado europeo.
ASEAN (10 países)	1 de junio, 2007	Primer TLC con un bloque económico importante.
India	1 de enero, 2010	Primer TLC con un país BRICS; un mercado gigante.
Unión Europea (27 países)	1 de julio, 2011	Conexión con una economía occidental avanzada.
Perú	1 de agosto, 2011	Entrada a Latinoamérica y acceso a recursos naturales.
EE. UU.	15 de marzo, 2012	El bloque económico más grande del mundo por su PIB.
Turquía	1 de mayo, 2013	Entrada a Europa y Asia Central.
Australia	12 de diciembre, 2014	Mercado clave en Oceanía y rico en recursos.
Canadá	1 de enero, 2015	País avanzado en América del Norte.
China	20 de diciembre, 2015	El mayor socio comercial de Corea del Sur.
Nueva Zelanda	20 de diciembre, 2015	Mercado principal en Oceanía.
Vietnam	20 de diciembre, 2015	Socio comercial grande de Corea del Sur.
Colombia	15 de julio, 2016	Mercado emergente en América Central y del Sur.

Centroamérica (5 países)	2019 - 2021	Creación de nuevos mercados en América Central.
Reino Unido	1 de enero, 2021	Mantiene el comercio tras el Brexit.
RCEP (15 países)	1 de febrero, 2022	Promueve la integración económica del este de Asia.
Israel	1 de diciembre, 2022	Modelo de crecimiento basado en Start-ups.
Camboya	1 de diciembre, 2022	Expansión en el mercado del Sudeste Asiático.
Indonesia	1 de enero, 2023	Expansión en el mercado del Sudeste Asiático.
Filipinas	31 de diciembre, 2024	Expansión en el mercado del Sudeste Asiático.
Guatemala	9 de enero, 2024	Mayor socio en Centroamérica; puente para el mercado norte-sur.
Ecuador	2 de septiembre, 2025	Entrada a Sudamérica y país rico en recursos.

Nota. Adaptado de *FTA Trend in Korea*, por Korea Customs Service [KCS], 2025, YES FTA Portal (https://www.customs.go.kr/engportal/main.do).

Modelos de negocio internacionales y mipymes surcoreanas: una articulación estratégica

Tomando en consideración las políticas y tratados internacionales descritos, junto a estudios como el Ahn et al. (2008), se puede establecer que la fragmentación de la producción en Asia ha crecido rápidamente en las últimas décadas y que esto ha llevado a las empresas surcoreanas a trasladar sus procesos industriales para reducir costos. Este fenómeno se conoce como outsourcing internacional e implica la compra de insumos a proveedores externos y la contratación de empresas para las etapas finales de fabricación, como el ensamblaje, aprovechando las diferencias salariales en otras regiones (pp. 8-11).

El outsourcing de actividades de ensamblaje también ha permitido que las empresas surcoreanas se especialicen en el diseño y la supervisión, dejando la manufactura pesada en manos de sus vecinos. Debido a esto, el outsourcing ha tenido un efecto positivo en el progreso educativo y laboral en Corea del Sur. Se ha reducido la necesidad de obreros con educación secundaria, pero se ha elevado la contratación de profesionales expertos y la industria manufacturera ha podido evolucionar hacia actividades de mayor valor agregado en sus negocios (Ahn et al., 2008, pp. 28-32).

Por otro lado, el offshoring o deslocalización, ocurre cuando una empresa decide trasladar parte de su trabajo a otro país, ya sea para ahorrar dinero o buscar talento especializado. Según Pyun (2024), Corea del Sur está aplicando cada vez más el offshoring de servicios; es decir, en lugar de mover fábricas enteras, importan tareas de oficina o apoyo

administrativo desde el extranjero para que su personal local se concentre en la innovación (pp. 1-3).

La experiencia de Corea del Sur pone en evidencia que además de abrirse al mercado global, es necesario cuidar el entorno de las ciudades para proteger el recurso humano altamente capacitado. En ese sentido los negocios surcoreanos buscan fortalecer las comodidades regionales, es decir, los atractivos que ofrece una ciudad o región, como buenos hospitales, parques, acceso a recursos tecnológicos, excelentes escuelas y una economía local fuerte (pp. 4-7).

Yoon (2013), argumenta que el offshoring es una práctica cada vez más común para tareas como contabilidad, ingeniería y el desarrollo de software. Su estudio detalla que enviar trabajo a otros países ha ayudado a mejorar la productividad de las empresas surcoreanas ya que: primero, permite que las compañías dejen de realizar las tareas en las que son ineficientes para enfocarse en sus fortalezas; segundo, al comprar servicios del exterior, las empresas aprenden nuevas habilidades y acceden a mejores herramientas; y tercero, esto genera un ambiente de mayor competencia que obliga a las empresas locales a modernizarse (p. 26).

Explicar las cadenas globales en la producción industrial también es clave. Scholvin (2020), menciona que, en lugares como el Sudeste Asiático, el Estado actúa como un facilitador que crea las condiciones para que las empresas se conecten con el mundo. Corea del Sur llevó esto al siguiente nivel mediante el escalamiento funcional, dejando de vender únicamente mano de obra para vender marcas, tecnología y cultura. Así, las empresas surcoreanas ya no solo participan en las cadenas productivas de otros, sino que han logrado un acoplamiento donde ellas capturan la mayor parte de las ganancias y deciden cómo se produce y se distribuye.

Scholvin, plantea tres conceptos principales: las cadenas de mercancías globales “GCC”, las cadenas de valor globales “GVC” y las redes de producción globales “GPN”. Además, refuerza la idea de que, el comercio internacional ya no solo se compone de productos terminados, sino que hoy en día se intercambian tareas y capacidades repartidas en distintos países. Los conceptos mencionados también permiten comprender por qué la riqueza y el desarrollo se distribuyen de manera desigual en la economía mundial, analizando cada etapa de la producción internacional.

Las GCC se dividen entre cadenas impulsadas por el productor y por el comprador. Las primeras son controladas por conglomerados como los “chaebols” en sectores de alta tecnología, por ejemplo, el automotriz, donde las barreras de entrada son técnicas. En este caso, la empresa líder mantiene el mando porque posee el conocimiento exclusivo y la maquinaria pesada para fabricar. Las segundas son comunes en sectores como el textil, donde grandes

empresas controlan el diseño y el marketing, subcontratando la producción a países con bajos salarios, como lo realizan las empresas surcoreanas en el Sudeste Asiático.

Las GVC proponen formas de gobernanza que van desde compras simples en el mercado hasta el dominio total de una empresa sobre sus fábricas, pasando por relaciones cautivas donde el proveedor depende totalmente del comprador. Esta estructura se basa en factores como la velocidad y costo de las tareas que se necesita realizar en el exterior, la posibilidad de enviar instrucciones claras y la competencia del proveedor. Además, el escalamiento entre formas de gobernanza se logra mejorando la tecnología, creando productos con altos precios o encargándose de tareas complejas, para obtener más ganancias.

Finalmente, las GPN reconocen el poder de cada país, con su cultura, leyes, subsidios y sindicatos, para moldear la producción. Este marco analiza cómo se crea valor y se protege el capital mediante rentas, como la tecnología o marcas exclusivas. Además, estudia qué tan conectada está una industria a un territorio específico; así, el desarrollo no se trata solo de participar en el comercio mundial, sino de lograr que la riqueza y el conocimiento se queden en otras regiones. Scholvin indica que, si una empresa solo opera en un país a causa de los salarios bajos, se irá fácilmente; pero, si opera allí debido al talento humano y la infraestructura, posee un arraigo territorial (pp. 174-188).

Entre los métodos específicos que utilizan las empresas surcoreanas para internacionalizar sus operaciones, es necesario mencionar la forma en que cooperan con empresas que poseen recursos similares, mediante el Joint Venture. La empresa HL-GA Battery Company es un claro ejemplo de ello. Fue formada por la unión de Hyundai Motor Group y LG Energy Solution con una inversión de más de 4,300 millones de dólares y se encuentra ubicada en el estado de Georgia, Estados Unidos. Su misión principal es fabricar celdas de batería de última tecnología para autos eléctricos de las marcas Hyundai, Kia y Genesis (HL-GA Battery, 2025).

Como explican Choi y Beamish (2011), las empresas internacionales que desean entrar a Corea del Sur también suelen formar Joint Ventures ya que necesitan los recursos que están incrustados en las organizaciones locales y no pueden comprarse. Este modelo de negocio se basa en combinar tecnología avanzada con el conocimiento del mercado local que posee el socio surcoreano, para superar barreras de entrada y crear una estructura donde los recursos de ambos socios logren competir mejor en el entorno asiático.

Un ejemplo donde se observa este tipo de Joint Venture es la inversión conjunta de 1 billón de wones entre Samsung y la firma neerlandesa ASML, destinada para construir un centro de investigación en Corea del Sur que se enfoque en el desarrollo de tecnologías de

fabricación para microchips actuales (Ko, 2023). Este caso ilustra perfectamente la teoría: una empresa extranjera líder en equipos tecnológicos, ASML, se alía con un líder en fabricación local, Samsung, para llevar a cabo un gran proyecto innovador.

Akarsu (2021), menciona que los principales negocios internacionales surcoreanos son los "chaebols"; estos incluyen nombres mundialmente famosos como los mencionados anteriormente: Samsung, en el sector de la tecnología, Hyundai, especializado en automóviles y LG, en productos eléctricos. Su éxito se basó en el apoyo del gobierno que les otorgaba préstamos con intereses muy bajos a cambio de que abandonaran sectores básicos para enfocarse en la exportación de tecnología. La importancia de estos negocios llegó a ser tan grande como para representar más de la mitad del índice bursátil de Corea del Sur (pp. 2-7).

Según Park et al. (2008), los "chaebols'' utilizan el gran poder económico que han alcanzado desde los años sesenta para diversificarse y no depender de un solo producto, lo que les permite equilibrar sus ganancias si un sector específico entra en crisis. Cuando uno de ellos decide abrir un nuevo negocio, el peso de su nombre atrae clientes y socios fácilmente. Además, los "chaebols" pueden implementar las economías de escala ya que su tamaño ayuda a reducir los costos de producción masiva y les permite compartir recursos y conocimientos entre todas las empresas que forman el conglomerado (pp. 57-60).

Este modelo de negocio ha sido muy exitoso, sin embargo, enfrenta problemas imposibles de ignorar. Uno de los más importantes son los subsidios cruzados. Esto implica que las empresas rentables del conglomerado terminan pagando las deudas de las que están perdiendo dinero. Aunque esto parece ayudar a salvar negocios, en realidad solo provoca que los "chaebols" gasten más fondos de los necesarios. En el pasado, tardarse tanto en cerrar los negocios que ya no funcionaban provocó la caída total de grupos como Daewoo y Ssangyong (pp. 61-63).

Piao y Park (2025), explican que los "chaebols'' se han mantenido bajo el control de las familias fundadoras y con una estructura de integración vertical, elementos que las mantienen bastante cerradas. Además, al dominar la demanda de los mercados internos y externos para los productos surcoreanos, suelen obligar a sus proveedores más pequeños a firmar contratos exclusivos, eliminando así la libre competencia. Junto a ello, tienden a exigir a las empresas subcontratistas reducciones extremas de precios y, con frecuencia, se apropian de las tecnologías que desarrollan (pp. 2-18).

La sociedad surcoreana ha denunciado en múltiples ocasiones la corrupción de los conglomerados y las relaciones entre sus dueños y los políticos, ya que han generado casos de soborno. En 2016, la expresidenta del Estado Park Geun-hye y el vicepresidente de Samsung

fueron investigados y posteriormente sentenciados. Se determinó que Park presionaba a Samsung para realizar donaciones millonarias a fundaciones controladas por una amiga cercana, a cambio de favores gubernamentales (BBC News Mundo, 2017).

Desde ese momento, Corea del Sur ha fomentado más que nunca el que exista una colaboración justa entre grandes y pequeñas compañías, concentrando el apoyo en estas últimas para asegurar que la economía del país no dependa solamente del éxito de los "chaebols". Según la Organización Mundial del Comercio (2021), dentro de su grupo en la OMC, el gobierno surcoreano se ha comprometido a ayudar a las mipymes para que puedan implementar la tecnología en sus negocios. También busca facilitarles el encontrar y entender información comercial internacional.

Además, la Ley Especial de Revitalización de las Empresas ha permitido simplificar trámites y generar permisos especiales para que las mipymes surcoreanas tengan una oportunidad de emprender en sectores prometedores, antes de volverse insolventes. Gracias a este marco legal, en el año 2020 se consiguió que un total de 166 pequeñas y medianas empresas reorganizaran su estructura rápidamente para seguir funcionando con éxito (pp. 5-9).

Según Rodríguez Alvarado et al. (2026), las pymes son un núcleo productivo en Asia-Pacífico, pues representan más del 97% de los negocios. En este contexto, los programas regionales han acompañado a millones de ellas para que adopten prácticas sostenibles apoyadas en inteligencia artificial, especialmente en países con alta madurez tecnológica como Corea del Sur, Japón y China. Las herramientas tecnológicas, incluso aplicaciones básicas como inventarios automatizados o análisis predictivos han permitido anticipar fallos, mejorar la trazabilidad de materiales y aprovechar mejor los recursos.

Por otro lado, el caso de los eco-parques industriales coordinados por la Korea Industrial Complex Corporation, es un ejemplo claro de cómo las pymes también pueden beneficiarse de la economía circular. Más de 1300 empresas, muchas de ellas pequeñas y medianas, comparten agua, energía, calor y subproductos gracias a las políticas públicas. Esto demuestra que, con el apoyo estatal y la colaboración entre empresas, las pymes surcoreanas han logrado reducir costos y han generado beneficios ambientales (pp. 3435-3442).

En resumen, Corea del Sur pasó de tener una economía agraria a una industrializada debido a la gestión estratégica de la ayuda externa tras el periodo de guerra en la década de los cincuenta. Las inversiones en infraestructura productiva dotaron a las instituciones privadas de la capacidad para capturar oportunidades en el mercado internacional. Además, la cultura de esfuerzo y preparación entre los trabajadores fue la mayor clave para que las políticas estatales

tuvieran éxito. Así la población surcoreana ha logrado alcanzar la democracia y vencer las crisis, sin perder sus continuos avances industriales.

Conclusiones

En cuanto al éxito de Corea del Sur en los negocios internacionales, este se debe a una combinación estratégica de apertura comercial y modernización interna. A través de una sólida red de alianzas internacionales, el país ha asegurado el flujo de materiales y tecnología necesarios para su crecimiento, dando lugar a modelos de negocio que dominan tanto la exportación como el traslado de sus operaciones para mejorar su eficiencia.

Si bien, los líderes surcoreanos en comercio exterior han sido históricamente los "chaebols", el sistema del país está evolucionando para garantizar la competitividad de las mipymes. El alcance de Corea del Sur en mercados extranjeros y su enfoque en innovación digital y verde, han permitido impulsar a estas nuevas empresas. Un ejemplo de éxito es la industria del entretenimiento de Corea del Sur que se consolidó entre aquellas empresas y ha logrado internacionalizarse, como se verá en el siguiente capítulo.

Capítulo 3

ESTUDIO DE CASO: PROYECCIÓN INTERNACIONAL Y DINÁMICAS DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS LÍDERES DE LA INDUSTRIA MUSICAL SURCOREANA (2016-2025)

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un estudio de caso acerca del proceso de internacionalización de SM Entertainment, YG Entertainment, JYP Entertainment y HYBE Corporation, entre 2016 y 2025. A través de él, será posible entender cómo las cuatro empresas más grandes de la música coreana lograron pasar de conquistar el mercado en el continente asiático hacia una audiencia global. Además, se pretende comparar sus estrategias para descifrar las claves que permiten romper las barreras logísticas y culturales en una industria altamente competitiva y tradicionalmente dominada por occidente.

El capítulo se dividirá en tres subsecciones. Primero, se explicará cómo el K-pop se convirtió en una industria rentable en Corea del Sur. Además, se evidenciará su popularidad e ingresos internacionales. Segundo, se revisará el caso de cada empresa del Big 4, detallando las formas en que SM, YG, JYP y HYBE han logrado promover a sus artistas en el extranjero. Finalmente, el capítulo cerrará con una comparación entre las cuatro compañías, describiendo sus modelos de negocio en relación con las teorías sobre internacionalización de empresas.

Proyección de la industria musical surcoreana: una aproximación internacional

De acuerdo con Oh y Lee (2014), el nacimiento del "K-pop" moderno se gestó a mediados de la década de 1990 como una evolución del género musical tradicional coreano conocido como "kayo". Tras la liberalización política de la dictadura militar, los artistas surcoreanos comenzaron a fusionar su música con estilos originarios de otros países, como el hip hop y el reggae y a cantar frases en inglés y otros idiomas. Soo-Man Lee identificó el potencial masivo de aquella música coreana transformada y diseñó un intenso sistema de entrenamiento en canto, baile, modelaje, actuación, entre otros, para lanzar cantantes de Korean Pop o K-pop desde SM Entertainment, en 1995.

El K-pop comenzó a revolucionar la economía surcoreana como parte del "Hallyu" y sus exportaciones culturales en mercados como Japón y Estados Unidos. Por ejemplo, en Japón, el término "idols" se refería a cantantes jóvenes y carismáticos, valorando por sobre todo su estándar de imagen basado en la inocencia y belleza. En cambio, el pop estadounidense, dota de gran importancia a los ritmos impactantes en la música. El K-pop buscó adaptarse a

mercados internacionales desde el inicio, por lo que combina ambos aspectos descritos, pero con una precisión artística similar a la de escuelas clásicas como el Ballet (pp. 72-82).

El éxito de los artistas de K-pop se mide por sus ventas musicales, tanto las que provienen de descargas digitales como de ventas de álbumes físicos y entradas para conciertos. Por otro lado, premiaciones como los Mnet Asian Music Awards "MAMA" o los Asia Artist Awards "AAA", que se celebran en ciudades de Japón, China y Corea del Sur, son comparados con premiaciones occidentales como los Grammy, ya que reconocen a los artistas más destacados de la industria musical en el continente asiático. Sin embargo, estos eventos se han distinguido entre el público extranjero que ha podido asistir o verlos eventos en línea, por un marcado uso de recursos tecnológicos para acompañar las presentaciones de los artistas (Choi y Maliangkay, 2015, pp. 1-3).

Aunque los productos principales del K-pop son los mismos que los de la industria del Pop global, la venta de mercancía, programas de variedades, videos que siguen la vida de los artistas, entradas para sesiones de firmas de autógrafos, suscripciones para enviarse mensajes de texto con los artistas, entre otros, son indispensables para las empresas en esta industria. Como explica Yoon (2018), las relaciones parasociales han tomado fuerza en Asia, especialmente en Corea del Sur, debido a la cantidad de tiempo que pasan solos los estudiantes y trabajadores, dando lugar a fenómenos como el "mukbang" (videos de personas comiendo para acompañar a otros, grabados o en vivo) y a que los fanáticos valoren el estar constantemente expuestos a sus ídolos.

Choi y Maliangkay (2015), explican que los programas de televisión relacionados al K-pop en Corea del Sur se dividen entre: los destinados para entrevistas y dinámicas que permitan conocer las personalidades de los artistas, y los programas que muestran presentaciones en vivo como Music Bank o Inkigayo. Ambos tipos de programas también se pueden encontrar en plataformas digitales para los fans internacionales. En particular, los programas musicales cumplen una doble función: promocionar nuevos lanzamientos y reforzar la competencia entre grupos, ya que premian a los artistas que se encuentran más alto en rankings, semanalmente. Esta práctica incentiva la compra masiva de álbumes (pp. 3-4).

Como se ha observado el K-Pop funciona de manera determinada en la industria musical surcoreana, conformando entre el 70% y 75% del mercado musical en el país (Lee, 2024). No obstante, incluso cuando ha demostrado ser altamente rentable como producto interno, el enfoque que ha tenido Corea del Sur hacia la exportación a lo largo de los años llevó a las compañías de K-pop a orientar sus ventas de álbumes y entradas para conciertos hacia el exterior. De esta manera, el país se posicionó entre las figuras más importantes del

entretenimiento asiático, durante sus primeras décadas de existencia, logrando llevarse la mayoría de premios importantes.

An (2025), menciona la influencia de KCON para llevar presentaciones y mercancía de K-pop a varios países del mundo. El evento fue creado en Los Ángeles en 2012 por la empresa CJ ENM para permitir a todas las agencias, pequeñas y grandes, dar a conocer a sus artistas en el extranjero sin la necesidad de invertir grandes sumas para organizar giras propias. Además, ofrece actividades especiales donde los fans pueden interactuar de cerca con sus ídolos, lo que crea un lazo emocional muy fuerte y ayuda a aumentar la popularidad de artistas y agencias entre los fans internacionales del K-pop.

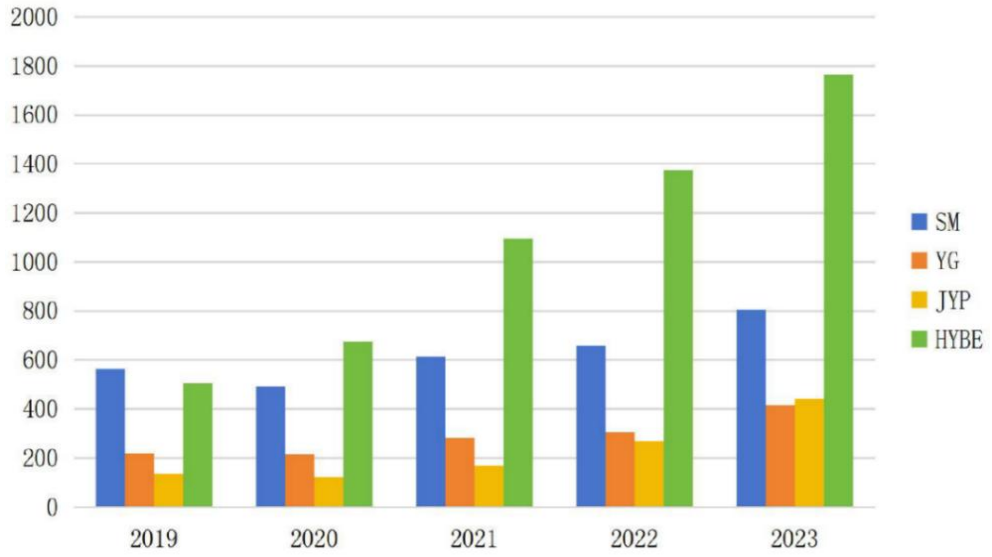
Por otro lado, antes del 2016, existieron varios acercamientos del género hacia el mercado de la música occidental. En 2009 las integrantes de "Wonder Girls" bajo JYP Entertainment se presentaron como teloneras del grupo estadounidense "Jonas Brothers". Después, el grupo "Girls' Generation" de SM Entertainment lanzó música en los Estados Unidos con el sello Interscope Records en 2011. El próximo año, la canción "Gangnam Style" del artista de YG Entertainment "Psy", se convirtió en un éxito global, popularizándose en YouTube como una canción divertida y con un ritmo imposible de ignorar (Choi y Maliangkay, 2015, pp. 8-34).

Para comenzar el período de este estudio, el K-pop había conseguido un mercado de nicho estable fuera del continente asiático y reconocimiento entre la audiencia del Pop global. Como explica Lin (2023), es entonces que Big Hit Entertainment marcaría un antes y un después en la industria. Su único grupo musical en el momento "BTS" superó el éxito de los artistas que formaban parte los gigantes del K-pop: SM, JYP y YG. En 2017 el grupo realizó uno de los tours mundiales más grandes en la historia del K-pop y comenzó a ser invitado constantemente a premios y entrevistas en Estados Unidos y Europa.

Actualmente, la industria musical reconoce a BTS como el grupo masculino más grande de la era moderna, ya no únicamente en el género K-pop (Hiatt, 2026). Tras el éxito de este grupo en los mercados más competitivos, Big Hit (posteriormente HYBE Corporation) pasó a formar parte de las compañías más importantes del K-pop, el grupo denominado "Big 4": SM Entertainment, JYP Entertainment, YG Entertainment y HYBE Corporation.

Figura 1

Crecimiento histórico de los ingresos del Big 4 (2019-2023) en millones de dólares

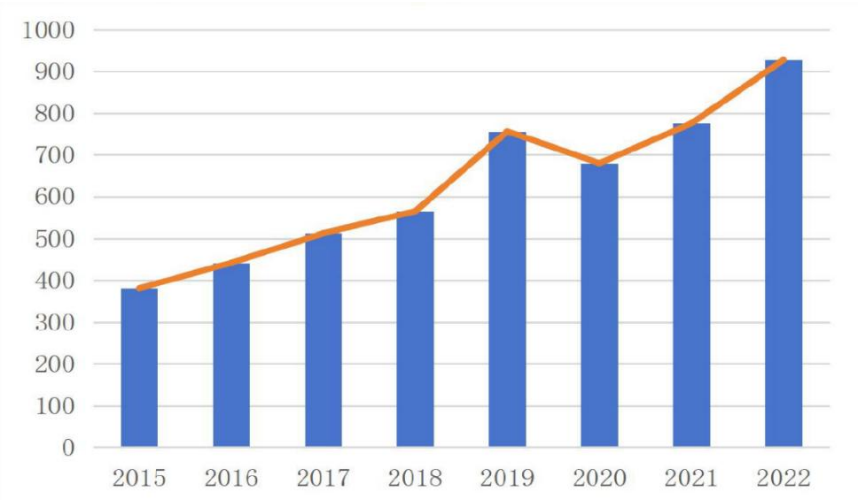


Nota. De "Research on the Success Factors of Kpop Globalization", por Y. Linghu, 2025, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, p. 887. CC BY-NC 4.0.

El gráfico permite observar cómo la industria musical de Corea del Sur ha experimentado una transformación económica liderada por el ascenso de HYBE. A diferencia de empresas relevantes más antiguas como SM y YG, que han mantenido un ritmo de crecimiento moderado del 9% y 18% respectivamente, HYBE ha asegurado una tasa de crecimiento anual del 35%. No obstante, artistas de las otras compañías también han conseguido entrar a las listas mundiales frecuentemente. Junto con BTS, varios artistas de K-pop ya no solo logran consolidar un mercado de nicho internacionalmente o acumular momentos de éxito en occidente, sino que operan como marcas transnacionales al igual que los artistas principales del Pop global (Linghu, 2025).

Figura 2

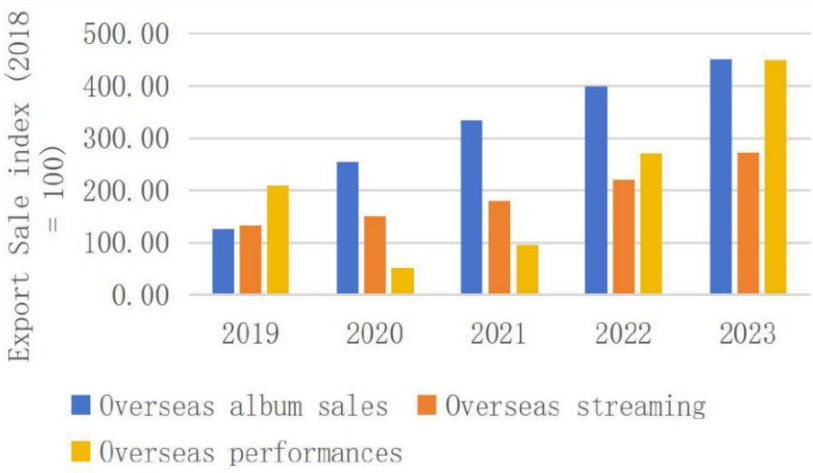
Valor de las exportaciones de la industria musical surcoreana (2015-2022) en millones de dólares



Nota. De "Research on the Success Factors of Kpop Globalization", por Y. Linghu, 2025, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, p. 888. CC BY-NC 4.0.

Figura 3

Índice de ventas de exportación de la industria del K-pop (2019-2023)



Nota. De "Research on the Success Factors of Kpop Globalization", por Y. Linghu, 2025, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, p. 890. CC BY-NC 4.0.

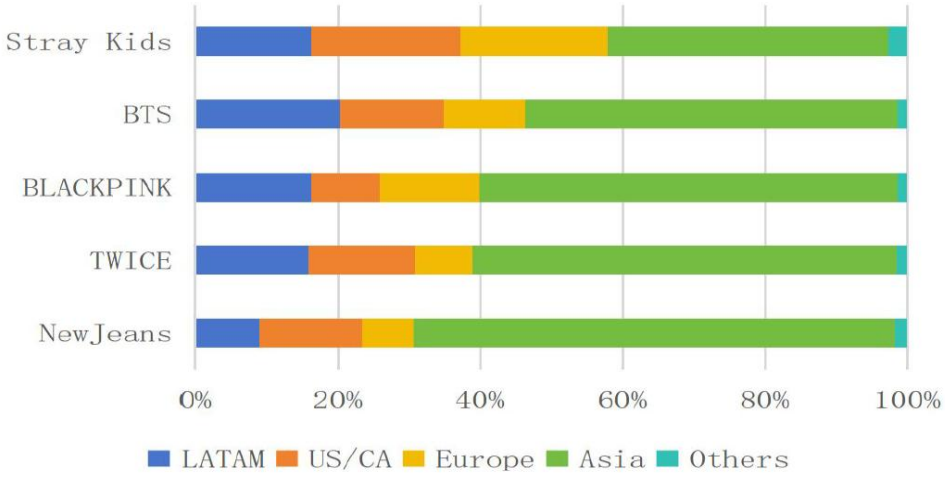
El aumento en el valor de las exportaciones musicales de Corea del Sur tiene una relación directa con el consumo de formatos físicos en el extranjero. Mientras que las exportaciones generales se duplicaron entre 2015 y 2022, el crecimiento en la venta de álbumes físicos fue aún más drástico. Al analizar el comportamiento de la industria entre 2019 y 2023, se observa que el índice de ventas de exportación de álbumes se cuadruplicó, superando el valor de 400 puntos en comparación con 2018, el año base.

Aquel fenómeno es atípico en la era digital y demuestra que las estrategias de las agencias coreanas han logrado que el disco físico no sea solo un soporte musical, sino un objeto de colección esencial para la lealtad de los fanáticos globales. También ha existido un aumento sostenido en el índice de streaming y de presentaciones en vivo, sin tomar en cuenta el período de la pandemia de COVID-19 para las últimas. Es importante mencionar que las presentaciones en vivo han sido el ingreso principal de esta industria en los mercados internacionales desde antes de la nueva era del K-pop, ya que atraían la curiosidad con respecto al arte surcoreano y eran el foco de interés del mercado de nicho.

El período de 2019-2023 muestra una tendencia al alza constante en los tres pilares fundamentales de las exportaciones del K-pop: ventas de álbumes, streaming y presentaciones internacionales, confirmando que el modelo de internacionalización ha logrado una penetración de mercados sin precedentes. Mientras que las exportaciones totales se recuperaron con fuerza tras la pandemia, el crecimiento más significativo ha ocurrido en el streaming extranjero, lo que indica que el contenido digital está alcanzando audiencias globales de manera masiva.

Figura 4

Composición regional del streaming de los principales artistas de K-pop



Nota. De "Research on the Success Factors of Kpop Globalization", por Y. Linghu, 2025, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, p. 889. CC BY-NC 4.0.

La expansión del K-pop no solo se refleja en el aumento de sus ventas, sino también en la diversificación geográfica de su audiencia. Al analizar la composición regional del streaming, se observa que, aunque Asia sigue siendo el mercado más grande, existe una participación significativa de regiones como Norteamérica (US/CA), Europa y Latinoamérica.

Los artistas más relevantes internacionalmente según este estudio son todos grupos masculinos y femeninos: BTS y “NewJeans” que pertenecen a HYBE, “Stray Kids” y “TWICE” que son parte de JYP y “BLACKPINK” que está bajo YG.

Históricamente, la industria musical ha estado dominada por Universal Music Group, Sony Music y Warner Music, un oligopolio de empresas occidentales conocidas como Majors. Estas corporaciones han dictado las reglas de distribución, marketing y consumo a nivel global, estableciendo barreras de entrada significativas para empresas provenientes de mercados emergentes o con barreras lingüísticas (Mendoza Woodman, 2018). En este escenario, la internacionalización de productos y servicios musicales como la venta de discos y conciertos desde Asia enfrentaba no solo retos logísticos, sino también una profunda resistencia en los canales de distribución tradicionales y en la percepción del consumidor occidental.

Sin embargo, el Big 4 ha logrado romper los esquemas en la música a través de sus innovadoras estrategias de expansión. Han combinado un sistema de entrenamiento artístico, tecnología, marketing, alianzas y una relación cercana con los seguidores, que impactan en los escenarios y medios digitales. A continuación, se detallarán las tácticas específicas que cada una de estas organizaciones ha implementado para posicionar a sus artistas en el escenario mundial y competir directamente con las potencias de la industria.

Estrategias e iniciativas globales del Big 4: SM Entertainment, JYP Entertainment, YG Entertainment y HYBE Corporation

Es necesario aclarar que para desarrollar este tema se consideraron los aportes de varios autores que se mencionarán a lo largo del texto y la información disponible en las páginas web y redes sociales oficiales de cada empresa a analizarse. De esta manera, se combinarán fuentes académicas con datos institucionales para lograr una visión confiable y actualizada del proceso de internacionalización del Big 4 en el K-pop.

SM Entertainment fue la empresa pionera en la industria del K-pop. Saraswati et al., (2023) explican que, en el 2000, SM estableció su primera sucursal internacional formando una Joint Venture bajo el nombre de SM Entertainment Japan junto con varios socios locales. Uno de ellos fue Yoshimoto Kogyo, un conglomerado del entretenimiento que permitió a SM asegurar que los artistas surcoreanos pudieran aparecer en la televisión japonesa. SM también colaboró con AVEX y Universal Music Japan, para la creación de subsidiarias como Everysing Japan, que se dedicaban a la producción musical y a la gestión de licencias exclusivas para la

venta de álbumes y mercancía. Aquellas subsidiarias facilitaron que artistas como BoA adaptaran sus contenidos al japonés y dominaran las listas de éxito.

En 2004, SM se asoció con la empresa Chengtian Entertainment que se encargó de organizar la promoción y la venta de su música y productos, ya que contaba con acceso a los canales de distribución necesarios dentro de China. El apoyo de Chengtian permitió a SM navegar las estrictas políticas de inversión extranjera y asegurar que el contenido que producía con la empresa AVEX tuviera una base logística para llegar al público chino, como parte del Joint Venture establecido por las tres empresas "SMAC". Diez años después, SM aprovecho una apertura en las políticas chinas para fundar SM Entertainment Beijing, donde promocionó a subunidades de sus grupos más conocidos dando lugar a Super Junior-M y WayV, que producen música en mandarín (pp. 70-78).

SM USA nació en 2008 como una extensión de los éxitos alcanzados por SM Entertainment en Asia, para aliarse con productores y distribuidores internacionales (Li 2023, p. 351). En 2023, SM Entertainment y Kakao Entertainment anunciaron el lanzamiento de una corporación integrada en Estados Unidos para gestionar globalmente los álbumes, conciertos, promociones y transmisiones de sus respectivos artistas, con Sony Music como un aliado clave.

Actualmente, SM se ha enfocado en integrar la tecnología al K-pop. En 2020, lanzaron el SM Culture Universe, un multiverso donde sus artistas encarnaban personajes con historias interconectadas, empleando avatares virtuales y realidad extendida (XR) en su contenido y conciertos. Por otro lado, aplicaciones como DearU bubble que ofrecen una suscripción para interactuar con los artistas mediante chats que simulan ser mensajes personales, incluyendo traducción automática, han sido herramientas revolucionarias en el K-pop moderno (Li, 2023, pp. 352-353).

Shin y Kim (2013), indican que YG Entertainment fue fundada en Seúl en 1996 por Yang Hyun-suk. Desde sus inicios, se distinguió por una identidad de marca que mostraba a sus artistas bajo un concepto visual y musical rebelde, estilo hip-hop. Su éxito global imitaba el modelo de integración vertical de los "chaebol" ya que centralizó todo el proceso de descubrimiento de talentos, su entrenamiento a largo plazo, la producción audiovisual, el diseño de imagen y la gestión de contratos, en sus propias instalaciones (pp. 259-266).

Los autores también destacan como, en lugar de esperar a que sus grupos musicales consigan popularidad en Corea del Sur para internacionalizarlos, YG recluta de forma proactiva a talentos con diversas nacionalidades, y lanza álbumes grabados en idiomas extranjeros. Asimismo, establece alianzas y subsidiarias fuera de su país de origen para gestionar eficientemente a sus artistas, formando parte de redes de producción y distribución globales.

Como ejemplos de ello se pueden mencionar los siguientes. En 2012, YG colaboró con la agencia estadounidense Creative Artists Agency para representar a Psy en el mercado norteamericano durante el auge de Gangnam Style, lo que le permitió acceder a redes de promoción y conciertos en Estados Unidos. Un año más tarde, Psy firmó con William Morris Endeavor, consolidando su presencia en Hollywood (pp. 266-267). Hoy en día, YG posee un acuerdo con Interscope Records para representar a BLACKPINK.

BLACKPINK comenzó mediante audiciones abiertas en múltiples países y la agrupación terminó con dos integrantes locales, una con raíces surcoreanas pero nacida en Nueva Zelanda y una tailandesa. Tres de ellas dominan el inglés. Su marca proyecta una dualidad intencional que fusiona la feminidad con el poder a través de la música y elementos visuales. Además, sus alianzas publicitarias con conglomerados de la talla de Samsung o Pepsi, patrocinios con marcas de moda de lujo, colaboraciones con estrellas globales como Selena Gomez y su participación en eventos de gran visibilidad, siendo el primer grupo de K-pop en encabezar el festival de Coachella, han convertido a BLACKPINK en el referente femenino del K-pop mundialmente (Chen, 2023, pp. 1-4).

De acuerdo con Sarjono et al. (2024), las principales subsidiarias internacionales de YG se ubican en Japón, China y Estados Unidos. Esta última, con sede en Los Ángeles, ha permitido a sus artistas colaborar con productores y músicos de renombre en la industria del pop occidental. Sin embargo, el éxito global de la empresa comenzó a caer en 2019, cuando varios de sus artistas y directores se vieron envueltos en controversias y procesos judiciales, lo que provocó un abandono masivo de fanáticos y una significativa devaluación de sus acciones financieras. Incluso, aunque las integrantes de BLACKPINK continúan manteniendo obligaciones contractuales como grupo bajo YG, decidieron gestionar sus lucrativas carreras en solitario con otras empresas (pp. 227-232).

Para levantarse ante la crisis, YG ha implementado estrategias internacionales según las formas de consumo y poder adquisitivo de sus mercados. Mientras que en Japón, China y occidente las alianzas se centran en la venta de álbumes y mercancías, en regiones como el sudeste asiático el público consume el contenido mayormente en línea. Desde allí, YG se ha enfocado en la exportación de productos intangibles como derechos de propiedad intelectual musical, licencias para plataformas de streaming y acuerdos con marcas locales para usar la imagen de sus idols. Además, YG ha organizado conciertos de sus artistas con acceso pagado en YouTube y ha promovido las transmisiones en vivo en redes sociales (Purbantina, et al., 2024, pp. 83-94).

JYP Entertainment fue fundada en el año 1997 por el cantante y bailarín Park Jin Young. Rafrida y Kresnawati (2022), explican que una de sus principales tácticas para lograr el éxito internacional ha sido la selección de artistas provenientes de diferentes lugares, como sucedió con el reclutamiento para Stray Kids en 2017. Este grupo se ha convertido en uno de los líderes de la internacionalización del K-pop actualmente ya que además de poseer una marca que se ha destacado por su ejecución del estilo urbano, cuenta con dos integrantes australianos de ascendencia surcoreana.

En cuanto a las filiales de la compañía, JYP China comenzó a debutar talentos locales en 2008, logrando esquivar problemas políticos y controversias culturales gracias a grupos como Boy Story. Por otro lado, JYP Japan, establecida en 2010, se unió a Sony Music Japan y Warner Music Japan, para distribuir música en japonés. Además, TWICE el grupo femenino más famoso de JYP, debutó en 2015 incluyendo a tres miembros japonesas, una integrante taiwanesa, una marca con una estética inocente, y coreografías que muchas personas deseaban replicar al verlas en redes sociales (pp. 69-78).

Más adelante, como señalan Ahn et al. (2025), durante la pandemia del COVID-19, JYP no decidió crear plataformas digitales a fin de continuar generando rentabilidad, sino que colaboró con el gigante tecnológico Naver al invertir en su plataforma Beyond LIVE para emitir conciertos virtuales globales, además de unirse con SM Entertainment y adquirir el 23.3% de Dear U para utilizar su aplicación de mensajería privada entre artistas y fans. A esto, JYP sumo las tecnologías blockchain y coleccionables digitales a través de una alianza con Dunamu.

La compañía volvió a aplicar un enfoque más arriesgado con el programa de reclutamiento A2K en colaboración con la discográfica estadounidense Republic Records, el cual fue transmitido en YouTube y finalizó con el debut del grupo femenino global VCHA en 2024. Tras la salida de dos miembros del grupo y disputas legales en cuanto a las condiciones laborales, VCHA experimentó un proceso de rebranding y comenzó a llamarse GIRLSET (pp. 35-45).

Big Hit Entertainment fue fundada por Bang Si-hyuk en 2005. Su estrategia para internacionalizar a BTS fue adaptarse primero al mercado japonés al lanzar música en ese idioma y después al mercado occidental focalizado en Estados Unidos, donde ganaron “Top Social Artist” de los premios Billboard Music Awards, gracias a la gran comunidad de fanáticos que construyeron en redes como Twitter y YouTube (BBC News, 2017). Además, el grupo continuó apareciendo en premios americanos realizando presentaciones en vivo y accedió a ser

entrevistado en un sin número de programas de televisión, radio y redes sociales a pesar de contar con un solo miembro que habla inglés fluidamente.

Junto a ello, BTS ha formado parte de iniciativas globales que les ayudaron a posicionarse entre los artistas más relevantes del pop moderno. La más importante fue la creación de los personajes animados “BT21” entre los integrantes de BTS y la corporación de mensajería LINE. A partir de estos diseños, se construyó una línea masiva de productos comerciales que permitieron colaboraciones posteriores como la venta de figuras coleccionables en las cajitas felices de McDonald’s (Perelló, 2023).

En materia de colaboraciones musicales, BTS se ha aliado con artistas globales como Coldplay y comenzaron a lanzar canciones en inglés desde 2020. Aquellas canciones permitieron que BTS sean nominados a los Grammys y que ganaran el premio Artista del Año en los American Music Awards del 2021, año en que Según Xu (2024), Big Hit cambió su nombre a HYBE Corporation, reestructurando su organización interna en tres secciones: Music, Platform y Technology.

En cuanto a la primera, HYBE adquiere agencias que considera con un alto potencial de crecimiento. Bajo este formato, los artistas son operados de forma autónoma por los sellos integrados como BELIFT LAB, PLEDIS Entertainment, SOURCE MUSIC y ADOR. Si bien los artistas de cada sello han logrado mayor éxito gracias a la inversión de HYBE y al relacionárseles con BTS, las diferencias creativas con ADOR llevaron a un proceso judicial que comenzó en 2024 por el cual uno de los grupos de K-pop con mayor reconocimiento internacional, New Jeans actualmente tiene un futuro incierto.

Platform involucra a “Weverse”, la aplicación creada por HYBE que permite a los fanáticos de todo el mundo comunicarse entre ellos mediante publicaciones y acceder a una suscripción para enviar mensajes directos a los artistas, quienes también realizan frecuentes transmisiones en vivo allí. Además, la aplicación incluye una tienda electrónica que centraliza la venta de boletos para eventos de los artistas de HYBE por separado o juntos y en línea o presenciales, la venta de mercancía y habilita el acceso a películas documentales. La alianza entre HYBE y Universal Music Group implica la distribución de la música de BTS y el uso de Weverse por parte de artistas de UMG como Ariana Grande.

Finalmente, Technology, se refiere a la incursión de HYBE en medios digitales como los videojuegos. Mediante la adquisición de SUPERB CORP, la división HYBE Interactive Media aprovecha la propiedad intelectual de los artistas para lanzar juegos como “Rhythm Hive”. HYBE NEB es otra de las divisiones que la corporación destina para la tecnología y se

enfoca en experiencias inmersivas como el proyecto DARK MOON con el grupo ENHYPEN, que combina la música con cómics digitales (pp. 4-7).

Según Bollmer y Tillerson (2025), KATSEYE es un grupo femenino global formado por HYBE America y Geffen Records, mediante el documental de Netflix Pop Star Academy en 2024. Tan solo un año más tarde fueron nominadas a dos Grammys, lo que es prueba de su rotundo éxito. Siguiendo este ejemplo, HYBE Latinamerica lanzó a su primer grupo masculino en 2025 con el documental de YouTube "Santos Bravos", el cual está formado por cuatro miembros de distintos países de la región y un miembro que representa a la comunidad latina en Estados Unidos.

Hoy en día HYBE es la corporación de K-pop que cuenta con más sucursales internacionales. Estas se ubican en países como Japón, China, India y otros. La consolidación de HYBE America ocurrió debido a la compra de Ithaca Holdings y Quality Control Music para liderar el mercado desde Estados Unidos. En México HYBE adquirió Exile Music para fundar HYBE Latin America. Además, ha complementado su alcance internacional con alianzas estratégicas en África para promover a artistas como Tyla.

Análisis comparativo de las estrategias e iniciativas globales del Big 4 en el período 2016-2025

El Modelo de Upsala plantea que las empresas se expanden paso a paso, primero hacia mercados cercanos y luego hacia otros más lejanos. Este modelo se observa en HYBE Corporation, que con BTS comenzó adaptando su música al japonés antes de dar el salto a Estados Unidos, donde consolidó su presencia en premios y medios occidentales. Comparado con SM, YG y JYP, que prefirieron estrategias más veloces como alianzas o filiales directas en sus mercados objetivo, HYBE representa el ejemplo más claro de una internacionalización gradual, mostrando cómo la acumulación de experiencia puede reducir riesgos.

El Enfoque de Redes sostiene que el éxito internacional depende de las relaciones que las empresas construyen. YG Entertainment ha aplicado este enfoque al asociarse con entidades occidentales para la producción y distribución de la música de sus artistas, lo cual facilito el posicionarlos en escenarios internacionales. Aunque SM y JYP también han trabajado con socios locales en Japón y China, YG sobresalió por su capacidad de integrarse en las redes del Pop global.

JYP Entertainment también ha optimizado sus costos logísticos al insertarse en redes preexistentes en el ámbito tecnológico, para emitir conciertos virtuales y ofrecer otros servicios digitales. Además, ha innovado mediante la estrategia Born Global la cual describe a las

empresas que nacen con visión internacional desde el inicio, mediante su grupo GIRLSET. HYBE replicó la estrategia con KATSEYE, mientras que SM y YG han formado grupos multinacionales, pero manteniendo la identidad asiática.

Las Alianzas estratégicas han sido una herramienta común entre el Big 4 durante 2016-2025. Todas han establecido alianzas con las Majors para la distribución de la música de sus artistas principales. Además, SM y JYP se han enfocado en alianzas tecnológicas destinadas a atraer fanáticos más allá del continente asiático, donde usualmente suceden las presentaciones y ventas de la mercancía de sus artistas. En cambio, YG y HYBE impulsaron la colaboración entre artistas K-pop y marcas globales que utilizan la imagen de estos para vender productos entre sus leales fanáticos y aprovechando su atractivo estético, mientras les facilitan la exposición ante nuevas audiencias.

El Joint Venture Internacional consiste en crear proyectos conjuntos entre empresas para expandir su alcance al compartir recursos. YG, JYP y HYBE han preferido las alianzas o filiales propias sobre este método. El análisis muestra que SM ha formado exitosamente Joint Ventures como puente hacia mercados extranjeros, primero en Japón y China, donde las políticas de inversión eran más restrictivas antes de que SM generara una demanda para el K-pop allí, y recientemente en Estados Unidos a fin de mejorar la gestión global de sus artistas y los de Kakao Entertainment.

Las Fusiones y Adquisiciones (M&A) han sido la estrategia de internacionalización central para HYBE desde 2021. La empresa ha adquirido sellos surcoreanos e internacionales los cuales han diversificado su catálogo y fortalecido su posición global, aprovechando las sinergias entre distintos grupos. HYBE ha utilizado este método para expandirse también en otros sectores como la tecnología.

La Integración Vertical ha sido aplicada principalmente por YG Entertainment. Si bien YG ha realizado varias colaboraciones entre 2016 y 2025, se ha asegurado de controlar la mayor parte de sus procesos productivos. Aquello facilitó que sus artistas exhiban una coherencia con la marca de YG como empresa, aunque también aumentó su vulnerabilidad ante crisis internas. En comparación, SM y JYP prefieren delegar varios procesos a socios externos.

La Glocalización ha sido otra estrategia común del Big 4 junto con las alianzas en el período 2016-2025. Todas las compañías la han utilizado para conectar con públicos de países diversos, adaptando idiomas, la selección de miembros y productos relacionados a sus artistas, sin perder la identidad del K-pop. Así las canciones enérgicas que mezclan varios estilos de producción musical e incluyen un marcado uso de elementos visuales y coreografías para su interpretación, han pasado de los escenarios surcoreanos a todo el mundo.

El E-commerce también ha sido un factor decisivo para la internacionalización del K-pop, porque facilita que sus productos, desde la música hasta la mercancía oficial, lleguen a los fanáticos, sin depender de intermediarios locales. Entre todos sus aportes para el K-pop, SM Entertainment aprovecho el comercio electrónico para innovar con DearU bubble que capitaliza sobre la interacción personalizada con los artistas, fortaleciendo la lealtad de los consumidores del K-pop, que para una gran cantidad se basa en las relaciones parasociales.

JYP Entertainment se unió a los esfuerzos de E-commerce en la venta de servicios digitales liderados por SM a partir de la pandemia y YG Entertainment utilizó el comercio electrónico al afrontar su crisis de reputación en 2019, con el objetivo de alcanzar masivamente tanto a los mercados que se centran en coleccionar mercancías físicas como a los que utilizan medios en línea para conectar con sus artistas, desarrollando productos digitales como nuevos contenidos y licencias, para mantener a las personas involucradas en la "fandom".

HYBE llevó esta estrategia a otro nivel con Weverse, una plataforma que combina la venta de boletos y mercancía, con una red social y servicio de mensajería entre artistas y fanáticos. En general, el Big 4 ha fomentado la venta de mercancías globalmente para generar un sentido de pertenencia entre los fanáticos, lo cual está directamente relacionado a los esfuerzos de Branding que han realizado estas compañías al diseñar un marcado estilo musical, coreográfico y visual para sus artistas.

No obstante, la construcción de una comunidad mediante redes sociales ha facilitado que los artistas de K-pop puedan cambiar sus conceptos con cada nuevo lanzamiento musical. Los fanáticos de BTS, "ARMY" han apoyado al grupo de varias formas como participando de votaciones y ventas internacionales desde 2016, mostrando que como expresa su nombre, juntos funcionan como un ejército detrás de BTS sin importar el idioma o estilo de su música.

YG y JYP han buscado que sus artistas también formen ese tipo de comunidades en redes sociales, las cuales disfrutan unirse para acumularles cada vez más logros comerciales. Además, con la influencia de SM, las compañías de K-pop han fomentado la conexión de los fanáticos con todos los artistas de sus respectivas compañías al colocarlos juntos en colaboraciones musicales, campañas publicitarias e iniciativas como el universo narrativo virtual creado por SM. Es así como los fanáticos del K-pop generan preferencia por toda la empresa y los artistas que gestiona.

Finalmente, se analizará el uso de Cadenas de Mercancías Globales (GCC) y Cadenas de Valor Globales (GVC), característico de las empresas surcoreanas, en el Big 4. SM Entertainment opera bajo una estructura de GCC impulsada por el productor, manteniendo un estricto control sobre la creación artística, pero descentralizando aspectos relacionados a la

promoción y distribución, mediante empresas conjuntas. En cuanto a las GVC, la empresa ejerce una gobernanza basada en la explotación de propiedad intelectual y servicios digitales.

YG Entertainment también opera bajo una GCC impulsada por el productor, pero controlando de manera centralizada todo el proceso de producción musical, descubrimiento, entrenamiento y diseño de la imagen de sus artistas desde sus instalaciones. En las GVC, la agencia demostró una gobernanza flexible para mitigar riesgos financieros según las asimetrías de consumo regional.

JYP Entertainment estructura sus iniciativas internacionales mediante dinámicas de cooperación y estableciendo filiales directas, dentro de las GVC. Además, opera bajo una GCC impulsada por el comprador donde las discográficas y distribuidoras regionales son las que marcan las reglas de difusión y comercialización y JYP debe adaptarse a ellas para entrar en esos mercados. Por otro lado, opera bajo cadenas impulsadas por plataformas digitales donde YouTube, Spotify o TikTok controlan la visibilidad a través de algoritmos y tendencias. Así, la internacionalización de JYP se apoya en estas dos fuerzas externas, compradores que deciden qué se vende y plataformas que deciden qué se visualiza.

HYBE Corporation también ha consolidado una GCC impulsada por las plataformas y el comprador, debido a que su poder no se encuentra únicamente en la formación de artistas, sino en manejar los canales online y los datos de consumo masivo adecuadamente. Dentro de las GVC, HYBE logró un escalamiento funcional debido a fusiones y adquisiciones en distintos países. Al adquirir sellos discográficos y empresas independientes, les otorga libertad creativa, pero al mismo tiempo los financia y coordina de manera conjunta, lo que le permite expandirse con rapidez y mantener control sobre su red internacional.

Conclusiones

Para resumir, el K-pop pasó de ser un actor principal en la industria musical asiática a ser uno también en la industria global, debido a las estrategias de internacionalización de las cuatro empresas líderes. Entre los métodos elegidos se destacan las alianzas, filiales, adquisiciones y localización de productos. Además, las Majors occidentales han colaborado activamente con SM, YG, JYP y HYBE, pero ya no ven a los artistas de K-pop como un fenómeno cultural que se puede impulsar de manera experimental, sino como marcas transnacionales cuya influencia ha sido imposible de ignorar desde el 2016.

El éxito internacional del K-pop se debe a la mezcla de innovación artística, uso de plataformas digitales para vender una variedad de productos y servicios, construcción de comunidades de fanáticos con una lealtad única y relaciones estratégicas con socios globales.

Los modelos de internacionalización aplicados por el Big 4 han logrado que el K-pop se mantenga en constante crecimiento, diversificando su producción y audiencia en regiones como Estados Unidos y América Latina.

Conclusiones

El éxito de Corea del Sur aplicando el Soft Power para destacarse en el comercio global demuestra que una narrativa cultural sólida es determinante en la era de la información. Los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas junto al uso inteligente de los medios de comunicación han permitido que el Hallyu se posicione en los primeros lugares de exportación creativa mundial. La cultura surcoreana se ha presentado de una manera dual ya que posee varios elementos distintivos, pero exalta los valores humanos globales y ha desarrollado un arte que combina varios estilos, lo cual permite reducir la distancia con el consumidor extranjero. Esta atracción no solo potencia el entretenimiento, sino que mejora la imagen de la marca país.

Al comprender la base histórica detrás de la convergencia económica de Corea del Sur, se concluye que la intervención del Estado posibilita que un país logre transitar de una economía agrícola a convertirse en una potencia tecnológica mundial. El gobierno surcoreano coordinó el crecimiento de los Chaebols al condicionar el apoyo económico para el cumplimiento estricto de metas de exportación. Además, obligo a las empresas a saltar de la manufactura básica a sectores de alta tecnología ya que invirtió en una educación internacional para sus trabajadores que les permitiera restructurar la producción, y en la tecnología más actual de cada período. Así se formaron las bases de innovación que hoy aprovechan las industrias creativas surcoreanas.

En el campo del comercio internacional, Corea del Sur ha asegurado su crecimiento al construir una red global de TLC. Al firmar tratados con potencias como Estados Unidos, la Unión Europea y China, el país garantizó que sus productos entraran con preferencias arancelarias a los mercados más grandes del mundo. Para las empresas surcoreanas, estos acuerdos y pertenecer a organismos como la OMC reduce la burocracia y el proteccionismo. Esto facilita tanto la compra de insumos necesarios como el traslado eficiente de operaciones a nivel internacional.

Analizar el modelo económico del país permitió identificar un claro enfoque en el poder de los Chaebols, lo cual enfrenta la necesidad de cambios ya que la monopolización de recursos y a la corrupción afectan la libre competencia desde Corea del Sur hacia el mundo. Los gobiernos recientes han concentrado esfuerzos en apoyar a las mipymes para que adopten herramientas digitales, automatización y prácticas sostenibles. Esto ha asegurado que la economía surcoreana dependa de más actores y que los negocios creativos de la última década puedan crecer globalmente.

El comercio electrónico ha sido la herramienta principal de las empresas musicales surcoreanas para generar una influencia duradera en mercados internacionales. El E-commerce transformó la música de un producto físico a uno digital, facilitando su distribución global y aunque esto conlleva una disparidad de poder frente a grandes plataformas como YouTube o Spotify, además de un aumento de la piratería, el comercio electrónico es capaz de mejorar la conexión con las audiencias debido a la personalización de contenidos. El éxito ya no depende únicamente de los catálogos artísticos de calidad, sino de la gestión del entorno digital, tal como lo han demostrado SM y JYP Entertainment con DearU bubble y HYBE con Weverse.

El grupo de corporaciones surcoreanas conocido en su industria como Big 4, ha superado las barreras culturales y de la distribución tradicional en la música, basándose en el sistema de producción del K-pop. Este sistema combina un riguroso entrenamiento para los artistas, un calculado diseño de marca, promociones multimedia y una relación sumamente cercana con los fanáticos. Si bien ha resultado exitoso el traducir todos los aspectos relacionados a los productos que venden las empresas del Big 4 en otros países, desde la música hasta el lanzamiento de artistas locales mediante la estrategia de Glocalización, estas empresas siempre aplican el sistema de producción del K-pop.

Los modelos clásicos de internacionalización empresarial, como el de Upsala, sugieren que una empresa se expande lentamente y por etapas. Sin embargo, las empresas musicales surcoreanas tienden a emplear alianzas, joint ventures o adquisiciones, conforme a su nivel de recursos, lo cual se observa en el cambio de estrategia de HYBE Corporation. Esta empezó como una empresa mucho más pequeña que las otras analizadas, pero una vez que su grupo BTS alcanzó el éxito de los artistas más importantes de la música moderna, conquistando los mercados en Asia y en occidente con el modelo de Upsala, transitó hacia la compra de discográficas y empresas de entretenimiento internacionales. Así, también evitó que posibles crisis relacionadas a un solo grupo afectaran los ingresos de toda la corporación.

SM Entertainment formó a los primeros artistas de K-pop tomando elementos de otras culturas, como ritmos musicales occidentales y el concepto estético de “idol” japonés. SM confiaba en que aquellos elementos permitirían al K-pop conectar con audiencias diferentes por lo que optó por la velocidad de los Joint Ventures para internacionalizar sus operaciones. Por su lado, YG Entertainment ha gestionado sus filiales a través de la integración vertical, pero aprovechando el reconocimiento global que obtuvo Psy para integrarse en las redes de producción y distribución occidentales. Esto permitió lanzar masivamente a BLACKPINK con integrantes de diversas nacionalidades y sobre todo ventajas logísticas y publicitarias.

JYP Entertainment se ha destacado por la creación de tendencias en redes sociales y por aumentar la multiculturalidad de su arte mediante la estrategia Born Global en el grupo GIRLSET. Dicho grupo posee integrantes con y sin nexos al continente asiático. No obstante, ampliar las nacionalidades del talento contratado no es la única forma de enriquecer el sistema de producción del K-pop. La adaptabilidad frente a las industrias musicales de otros países ha sido un factor indispensable, tanto al realizar la mayor cantidad de apariciones posible en eventos y medios presenciales o virtuales, como contando con miembros que dominen el inglés. Esto ha sido aplicado por los grupos de K-pop más relevantes en los mercados internacionales.

Además, todas las empresas mencionadas han establecido alianzas internacionales para la producción, distribución y promoción de su música y mercancías físicas. No obstante, esto ha funcionado de manera distinta para sus productos digitales. Las empresas musicales surcoreanas han establecido alianzas o adquisiciones en el ámbito tecnológico con otras empresas surcoreanas, evidenciando de esa manera el Smart Power de su país de origen.

Por otro lado, existe una asimetría en cuanto a las formas de gestionar las Cadenas de Mercancías Globales que las empresas del Big 4 han empleado. Mientras SM y YG han operado con una GCC impulsada por el productor, la irrupción de las plataformas de contenidos globales (YouTube, Spotify, entre otros), en el consumo del arte, ha obligado a JYP y HYBE a utilizar cadenas impulsadas por el comprador y los algoritmos. Esto les ha permitido crecer más que SM y YG, especialmente durante los últimos 5 años del período analizado, como reflejan los datos estadísticos.

La tesis sienta las bases para las futuras investigaciones académicas sobre la importancia de los activos intangibles en el comercio internacional. El crecimiento del K-pop, de industria emergente a transformar el mercado musical, permite definir a la economía naranja como un motor económico capaz de cruzar fronteras. El proceso de internacionalización del Big 4 entre 2016 y 2025, demuestra que las estrategias apoyadas en la generación de influencia cultural, la calidad de los productos y servicios, las conexiones humanas y el aprovechamiento de la tecnología al máximo, pueden reemplazar a los modelos de exportación física para potenciar el crecimiento empresarial, incluso logrando desafiar a los oligopolios occidentales dentro de los mercados más competitivos.

Recomendaciones

SM Entertainment puede aprender de HYBE Corporation en cuanto a su habilidad para flexibilizar el sistema de producción del K-pop, con el objetivo de acercarlo al público internacional. Las personas surcoreanas tienden a buscar la perfección en todas las áreas de sus vidas, por lo que SM capitalizó de esta perspectiva mediante estrictos diseños de marca. Aquello funciona con los elementos visuales y presentaciones escénicas que distinguen al K-pop globalmente, sin embargo, la estrategia de HYBE demuestra la importancia de permitir a los artistas "romper el personaje" al momento de interactuar con los fanáticos y realizar múltiples apariciones públicas en entornos internacionales, desconocidos para los artistas.

Se recomienda a YG Entertainment reestructurar su modelo de integración vertical y asimilar estrategias de apertura como las implementadas por JYP Entertainment, a fin de potenciar un crecimiento estable. Por ejemplo, ante momentos de alta incertidumbre como la pandemia del COVID-19, JYP mitigo riesgos al invertir en plataformas tecnológicas exitosas en lugar de asumir costos individuales para infraestructura digital propia. Sus alianzas en la producción de programas de telerrealidad para formar nuevos grupos son otro ejemplo.

No obstante, al ejecutar la estrategia Born Global, es fundamental que se establezcan marcos de gestión intercultural para evitar problemas operativos como los que sucedieron en el grupo GIRLSET; demostrando que la diversificación internacional exige una gobernanza capaz de adaptar el riguroso sistema de producción coreano a las realidades regulatorias y humanas de otros países, no solo con los consumidores sino también con los equipos de trabajo.

Por otra parte, se recomienda a HYBE Corporation desacelerar temporalmente el ritmo de sus adquisiciones masivas para concentrar sus recursos financieros y logísticos en los artistas con alto potencial ya establecidos en su catálogo. Aquello permitiría mitigar las fricciones y problemas intrínsecos de un modelo multi-label, como lo que sucedió con el sello ADOR y el grupo NewJeans. Sin embargo, a pesar de estas complejidades organizacionales, es fundamental reconocer el impacto positivo de las iniciativas de HYBE en Latinoamérica.

El desarrollo de proyectos nativos en la región no solo dinamiza la economía naranja local, sino que abre canales de transferencia tecnológica y de conocimientos técnicos para el talento hispanohablante. En general, las instituciones académicas, corporativas y gubernamentales deben fomentar la cultura, la alfabetización digital y la inserción proactiva de las mipymes en las cadenas globales de valor, basándose en plataformas de E-commerce, tal como se realizó en Corea del Sur previo al despegue global de su industria musical.

BIBLIOGRAFÍA

Ahn, S., Fukao, K., & Ito, K. (2008). Outsourcing in East Asia and its impact on the Japanese and Korean Labour Markets (OECD Trade Policy Papers No. 65). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/244366638573

Ahn, Y., Shin, H.-D., & Hong, S. (2025). The role of exploration, exploitation and dynamic capabilities: South Korean entertainment firms' proactive response strategies to the COVID-19 pandemic. Economics and Culture, 22(1), 35-45.

Akarsu, M. Z. (2021). Chaebol system. International Journal of Afro-Eurasian Research, 6(12), 1-13.

An, C. (2025). Reinventing traditional media in the platformized K-Pop industry: CJ ENM's strategic adaptation through KCON. International Journal of Communication, 19, 1981-2007.

Arango, F. (2016). El impacto de la tecnología digital en la industria discográfica. Dixit, (24), 36-50.

Arriojas, C., & Réquiz, I. V. (2019). Devorando el Hallyu: Desarrollo, hibridación y canibalismo latinoamericano. Revista Mundo Asia Pacífico, 8(14), 45-63. https://doi.org/10.17230/map.v8.i14.03

BBC News. (2017, May 22). Billboard awards: BTS beat Bieber to be first K-pop winners. https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-39998511

BBC News Mundo. (2017, 25 de agosto). Lee Jae-yong, el heredero de Samsung que fue condenado a la cárcel por soborno a "la Rasputina surcoreana". https://www.bbc.com/mundo/noticias-38587725

Bollmer, G., & Tillerson, B. (2025). Platform fandom: Weverse and the technological domestication of fan community. Social Media + Society, 11(2), 1-11.

Bugulashvili, M., & Scott, J. G. (2021). "Getting Smarter" with Joseph Nye. Journal in Humanities, 10(2), 10-15.

Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013). La Economía Naranja: Una oportunidad infinita. Banco Interamericano de Desarrollo; Aguilar.

Calle García, A. J., Delgado Segovia, M. C., Chilan Fienco, I. L., Heredia Lopez, G. A., Vega Guanuche, A. P., & Mendoza Lopez, H. A. (2025). Alianzas estratégicas y su papel en el crecimiento organizacional. Ciencia y Desarrollo, 17(1), 24-31. http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index

Castillo, C. (2025, 10 de marzo). La fiebre coreana en Ecuador: el embajador de Corea del Sur, Jae Hyun SHIM, revela su impacto real. El Comercio. https://www.elcomercio.com/tendencias/cultura-coreana-ecuador-corea/

Chen, I. (2023). Expansion of K-pop in the global market. American Journal of Student Research, 3(1), 1-12.

Choi, C. B., & Beamish, P. W. (2011). Resource complementarity and international joint venture performance in Korea. University of Western Ontario / Chung-Ang University.

Choi, J., & Maliangkay, R. (Eds.). (2015). K-pop - The international rise of the Korean music industry. Routledge.

Choudary, S. P. (2018, 21 de diciembre). Industrias creativas en la economía de las plataformas (C. Jewell, Entrevistadora). Revista de la OMPI. https://www.wipo.int/es/web/wipo-magazine/articles/creative-industries-in-the-platform-economy-40549

Consejo de Cooperación Económica del Pacífico. (2026). About PECC: Introduction and history. Pacific Economic Cooperation Council. Recuperado el 29 de abril de 2026, de https://www.pecc.org/about/pecc-introduction-and-history

Derviş, K. (2012). Convergencia, interdependencia y divergencia. Finanzas & Desarrollo, 49(3), 10-14.

El-Darwiche, B., Friedrich, R., Schwab, R., & Samadi, T. (2015). The digital future of creative industries. Strategy&; PwC.

Fondo Monetario Internacional. (2026). IMF DataMapper: Republic of Korea. International Monetary Fund. Recuperado el 29 de abril de 2026, de https://www.imf.org/external/datamapper/profile/KOR

Gómez Munuera, J. (2019). Nota técnica: Fusiones y adquisiciones M&A, una forma de continuidad empresarial (Código PID_00269272). Universitat Oberta de Catalunya.

González de la Torre, P. M. (2021). Aprovechamiento de la economía creativa como potenciador del soft power coreano. En Corea ante un nuevo cambio de época: Aproximaciones desde el Sur Global (pp. 466-471).

Han, B.-C. (2021). Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder (A. Bergés, Trad.; 2.ª ed.). Herder Editorial.

Hiatt, B. (2026, 13 de abril). BTS is back on top: ‘We have to push it to the edge’. Rolling Stone.

HL-GA Battery. (2025). About us. Recuperado el 29 de abril de 2026, de https://hlgabattery.com/about/

Hoyos, E., & Saez, L. (2015). Determinants of growth in North and South Korea: A comparative approach. RAI Revista Análisis Internacional, 6(1), 125-144.

Índice de Complejidad Económica. (2024). Economic Complexity Rankings (ECI). OEC. Recuperado el 29 de abril de 2026, de https://oec.world/en/rankings/eci/hs6/hs96?year2=2024&methodology2=ECI+Trade

Izcara Palacios, S. P. (2014). Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Fontamara.

Ko, D.-H. (2023, 13 de diciembre). Samsung, ASML to invest W1 trillion to build research fab in Korea. The Korea Times. https://www.koreatimes.co.kr/business/companies/20231213/samsung-asml-to-invest-w1-trillion-to-build-research-fab-in-korea

Korea Customs Service [KCS]. (2025). Trade statistics. Recuperado el 29 de abril de 2026, de https://www.customs.go.kr/engportal/cm/cntnts/cntntsView.do?mi=7304&cntntsId=2329

Lee, J.-S. (2024, 20 de diciembre). South Korea. The Report: Country Profiles (pp. 1-6). Music:)ally.

Li, W. (2023). The K-POP phenomenon: Analyzing success secrets of S.M. Entertainment in global fandom. En Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Policy Studies.

Lin, Y. (2023). On the link between the success of K-pop groups in the European and American markets and the consumer preferences of the fan base. Journal of Education, Humanities and Social Sciences, 23, 330-334.

Linghu, Y. (2025). Research on the success factors of Kpop globalization. En P. Dou & K. Zhang (Eds.), Proceedings of the 2024 International Conference on Social Sciences and Educational Development (ICOSSED 2024): Vol. 912. Advances in Social Science, Education and Humanities Research (pp. 885-894). Atlantis Press.

Louffat, E. (2025). Pensar global, actuar local: la glocalización como nuevo paradigma empresarial. Conexión ESAN. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/pensar-global-actuar-local-la-glocalizacion-como-nuevo-paradigma-empresarial.

Mahani, Z. A., Shin, K., & Wang, Y. (2005). Ajustes macroeconómicos y la economía real en Corea y Malasia: La respuesta a la crisis asiática. Investigación Económica, 64(254), 13-69.

Manor, I., & Golan, G. J. (2020, 19 de octubre). The irrelevance of soft power. E-International Relations. https://www.e-ir.info/2020/10/19/the-irrelevance-of-soft-power/

Mendoza Woodman, J. (2018). Los cambios en la industria de la música y el rol de las sociedades de gestión colectiva. Revista de la Competencia y la Propiedad Intelectual, (5).

Merubia, M. J. (2019). Teorías de la internacionalización de empresas. Illustro, 10, 21-51.

Mukhia, A. (2012). Korea's use of 'smart power': An overview of historical development in the 'late industrialisation' countries. Journal of Political Studies, 1, 1-15.

Nye, J. S., Jr. (2004). Soft power: The means to success in world politics. PublicAffairs.

Oh, I., & Lee, H.-J. (2014). K-pop in Korea: How the pop music industry is changing a post-developmental society. Cross-Currents: East Asian History and Culture Review, 3(1), 72-93.

OMPI. (2024). *Global Innovation Index 2025: Innovation at a crossroads* (18.ª ed.). Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. https://doi.org/10.34667/tind.58864

Organización Mundial del Comercio. (2021). Examen de las políticas comerciales: Informe de la República de Corea (WT/TPR/G/414/Rev.1).

Organización Mundial del Comercio. (2025). Estadísticas del comercio mundial. Recuperado el 29 de abril de 2026, de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/world_trade_statistics_s.htm

Park, A. (2024, 17 de enero). Soft and smart power: The development of South Korean diplomacy. Columbia Political Review. https://www.cpreview.org/articles/2024/1/soft-and-smart-power-the-development-of-south-korean-diplomacy

Park, H. Y., Shin, G. C., & Suh, S. H. (2008). Advantages and shortcomings of Korean Chaebols. International Business & Economics Research Journal, 7(1), 57-63.

Perelló, M. (2023). K-pop idols and marketing: a success story. Analysing the effective partnerships of BTS together with Korean and global brands. ONRESEARCH (Journal of EU Business School), 11(Fall 2023), 76-141.

Pereira, L., Tovstolyak, Y., Lopes da Costa, R., Dias, Á., & Gonçalves, R. (2023). Internationalisation business strategy via e-commerce. International Journal of Business and Systems Research, 17(2), 225-250. https://doi.org/10.1504/IJBSR.2023.129331.

Piao, L., & Park, S. (2025). The limitations of South Korea’s government-led, chaebol-centered development strategy. Journal of Asian Governance, 2(1), 1-23.

Poveda, A. (2021). Implementación del E-commerce: La teoría detrás de la adopción del comercio electrónico. Editorial CILADI.

Purbantina, A. P., Hidayati, A. N., Dewi, A. R., Noor, K., & Salsabila, R. N. (2024). Global market entry strategies in K-Pop's expansion into Southeast Asia: A comparative study on SM Entertainment, YG Entertainment, JYP Entertainment, & HYBE. Sentris: Journal of International Relations, 6(1), 83-108.

Pyun, J. H. (2024). Regional amenities, services offshoring, and skilled employment in the Republic of Korea (ERIA Discussion Paper Series No. 508). Economic Research Institute for ASEAN and East Asia.

Rafrida, S. F., & Kresnawati, M. A. (2022). JYP Entertainment expansion to international markets in USA, China, and Japan. GLI (Global-Local Interactions): Journal of International Relations, 2(2), 69-78.

Ramo, J. C. (2004). The Beijing Consensus. En M. Leonard (Ed.), The 21st century public diplomacy: A new era of soft power (pp. 11-30). The Foreign Policy Centre.

Rodríguez Alvarado, R. A., Gaytán Gómez, O. Z., Medina Romero, M. Á., & Licona Michel, Á. (2026). Inteligencia artificial para la implementación de la economía circular en PYMES: Experiencias en la región Asia-Pacífico y lecciones para México. Ibero Ciencias, 5(1), 3435-3442. https://doi.org/10.63371/ic.v5.nl.a838

Rosales V., O. (2021). La experiencia económica de Corea del Sur: Lecciones y desafíos. El Trimestre Económico, 88(352), 1247-1273. https://doi.org/10.20430/ete.v88i352.1341

Sánchez Erazo, A. (2019). El contrato joint venture internacional y su aplicación en América Latina. Centro Sur Social Science Journal, 4(2), 24-38. http://centrosureditorial.com/index.php/revista.

Saraswati, A., Abdillah, Y., & Damayanti, C. R. (2023). How cultural goods called K-Pop is accepted in Asian market - An international joint venture approach. PROFIT: Jurnal Administrasi Bisnis, 17(1), 70-78.

Sarjono, H., Zetta, A., Sitorus, G. C. M., & Soeratin, B. S. (2024). Analyzing YG Entertainment's financial impact: Addressing brand image decline and solutions. Journal of BECOSS (Business Economic, Communication, and Social Sciences), 6(3), 227-237.

Scholvin, S. (2020). Global commodity chains, global value chains, and global production networks: Towards a critique of three approaches to globalization. En F. Vivares (Ed.), The Routledge handbook to global political economy (pp. 174-188). Routledge.

Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). The Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How countries are performing on the road to recovery. World Economic Forum.

Shin, J. C. (2012). International mobility of faculty and its impacts on Korean higher education. En D. Neubauer & K. Kuroda (Eds.), Mobility and Migration in Asian Pacific Higher Education (pp. 65-81). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137015082_5

Shin, S. I., & Kim, L. (2013). Organizing K-Pop: Emergence and market making of large Korean entertainment houses, 1980-2010. East Asia, 30(4), 255-272.

UNCTAD. (2024). Creative economy outlook 2024: Technical and statistical report. United Nations. https://unctad.org

Vera Loor, R. Y., Cortez Bailon, F. M., & Ibarra Carrera, O. S. (2019). La integración vertical como estrategia empresarial. E-IDEA Journal of Business Sciences, 1(2), 35-42.

Walker, C., & Ludwig, J. (Eds.). (2017). Sharp power: Rising authoritarian influence in the democratic world. International Forum for Democratic Studies; National Endowment for Democracy.

Xu, S. (2024). Business model and development of Korean brokerage companies. SHS Web of Conferences, 208(04010), 1-8.

Yoon, K. (2018). Digital media and culture in Korea. En D. Y. Jin & N. Kwak (Eds.), Communication, digital media, and popular culture in Korea: Contemporary research and future prospects (pp. 283-300). Lexington Books.

Yoon, S. C. (2013). Offshoring and productivity in the Korean service industries. Journal of International Trade & Commerce, 9(5), 25-40.