

Del ascenso económico al liderazgo en innovación: análisis del ecosistema de *startups* en Corea del Sur

Armando Renato Balderrama Santander*
Marina Ivette Ruiz Mondragón**

RESUMEN

El presente estudio proporciona un análisis del ecosistema de emprendimiento en la República de Corea, explorando cómo este país del Este de Asia ha evolucionado del modelo denominado *copycat* a una posición de liderazgo en innovación. Para ello, se abordan las estrategias implementadas por Corea para lograr un crecimiento

económico sostenido teniendo como columna vertebral la permanente promoción de la innovación científica y tecnológica, así como, recientemente, el fortalecimiento de su ecosistema de *startups*, apuntaladas tanto en una sólida política industrial como en una serie de políticas públicas que han sido fundamentales para que Corea pueda adaptarse a los diversos retos que ha enfrentado desde su fundación. En el presente trabajo

* Doctor en Ciencias Sociales, Tecnológico de Monterrey (México); magíster en estudios de Asia y África, Centro de Estudios de Asia y África (CEAA-Colmex) (México). Profesor en la División de Estudios del Desarrollo, Centro de Investigación y Docencia Económicas (México). [armando.balderrama@cide.edu]; [https://orcid.org/0009-0006-1672-3897].

** Estudiante del doctorado en Innovación Digital Global, Escuela de Graduados de Innovación Digital Global, Korean Advance Institute of Science and Technology (KAIST) (República de Corea). [miruizm@kaist.ac.kr]; [https://orcid.org/0000-0001-5874-115X].

Recibido: 17 de junio de 2024 / Modificado: 16 de septiembre de 2024 / Aceptado: 23 de septiembre de 2024

Para citar este artículo:

Balderrama Santander, A. R. y Ruiz Mondragón, M. I. (2024). Del ascenso económico al liderazgo en innovación: análisis del ecosistema de *startups* en Corea del Sur. *Oasis*, 41, 157-181.

doi: <https://doi.org/10.18601/16577558.n41.08>

se detallan las políticas gubernamentales que han catapultado el crecimiento de su economía, creando las bases para generar un robusto ecosistema para las *startups*. Profundizamos en el análisis de las *startups* más exitosas, así como en el desarrollo de incubadoras y aceleradoras. A través del análisis de casos de éxito se evidencia el impacto global de las *startups* coreanas y cómo estas, a su vez, son el resultado tangible de políticas nacionales de innovación efectivas y de una profunda transformación económica. Finalmente, se discuten las tendencias en el ecosistema de *startups* de Corea y las lecciones que podrían servir como modelo de mejores prácticas y de posible inspiración para la formulación de políticas y estrategias de innovación en otras regiones como América Latina, en busca de potenciar su ecosistema emprendedor.

Palabras clave: Corea; América Latina; política industrial; política pública, innovación; ecosistemas de emprendimiento; *startups*; unicornios.

The economic rise to innovation leadership: An analysis of South Korea's startup ecosystem

ABSTRACT

This study analyses the entrepreneurship ecosystem in the Republic of Korea, examining how this East Asian country has transitioned from the so-called “copycat”

model to a leadership position in innovation. The analysis highlights Korea's strategies for sustained economic growth, centred on the continuous promotion of scientific and technological innovation and, more recently, the development of a robust startup ecosystem underpinned by strong industrial policy and public policies essential for Korea's adaptation to various challenges since its founding. This work details the government policies that have catapulted the growth of its economy, creating the foundations to generate a robust ecosystem for startups. We delve into the analysis of the most successful startups, as well as the development of incubators and accelerators. Through the analysis of success stories, the global impact of Korean startups is evident and how these, in turn, are the tangible result of effective national innovation policies and a profound economic transformation. Finally, this study discusses emerging trends in the Korean startup ecosystem and provides insights that may serve as a model for best practices and inspiration for innovation policies in other regions, such as Latin America, aiming to strengthen their entrepreneurial ecosystems.

Keywords: Korea; Latin America; industrial policy; public policy; innovation; entrepreneurship ecosystems; startups; unicorns.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, Corea del Sur (en adelante Corea) pasó de ser un país en

desarrollo, conocido por su capacidad de imitación tecnológica (*copycat*), a un líder mundial en innovación (Wang, 2007). Esta transformación ha sido impulsada por un crecimiento económico sostenido que ha posicionado al país como una de las economías más importantes del mundo (13°) en términos de producto interno bruto (PIB) (World Bank, 2024).

Desde la década de los sesenta, Corea ha experimentado un crecimiento económico acelerado sin precedentes conocido como el Milagro del Río Han, refiriéndose al fenómeno de pasar de ser una economía atrasada y pobre, a una potencia industrial (Yang *et al.*, 2006). Este ascenso económico se debe en gran medida al rol del gobierno y su capacidad para formular y ejecutar políticas públicas y planes estratégicos enfocados en impulsar la industrialización con orientación en la exportación, así como priorizar la educación y desarrollo tecnológico. En los últimos años, la estrategia nacional se han enfocado en la creación de un entorno propicio para la innovación y el emprendimiento, logrando desarrollar uno de los ecosistemas de *startups* más importantes del mundo (Genome, 2023; StartupBlink, 2024).

El gobierno y la sociedad coreanos han tenido la capacidad de reinventarse permanentemente, considerando que es una joven nación independiente, que pasó por un proceso muy costoso de reconstrucción nacional, tratando, en paralelo, de procesar las heridas abiertas por la ocupación japonesa durante la época colonial, así como por los estragos de su guerra civil de 1950 a

1953. Como ejemplo de este terrible periodo, durante la década de los cincuenta la alimentación de su pueblo dependía en gran medida de la necesidad de importar su canasta básica. Es decir, Corea dependió en sus primeros años de existencia de la ayuda humanitaria internacional, en la cual Estados Unidos tuvo un papel importante.

A partir de la llegada del general Park Chung-Hee a la presidencia de Corea en 1961, su gobierno diseñó la estrategia denominada *Korea 1.0* (Kim y Jaffe, 2010), la cual implicó, entre otras cosas, la creación de un modelo de desarrollo económico que le permitiera al país, en el corto y mediano plazo, disminuir la dependencia de insumos y tecnología extranjera, para poder generar su propia industria nacional con un fuerte enfoque hacia la sustitución de importaciones. Esta primera etapa estaría marcada por una centralización enérgica del diseño de políticas y de la toma de decisiones desde el Ejecutivo, soportada por una fuerza laboral poco educada y poco calificada, pero sumamente comprometida con el futuro del país.

Korea 1.0 nos remonta a la política industrial que incentivó el pasó de industrias intensivas en mano de obra a intensivas en capital. De esta manera, el país pasó de ser una economía dependiente de las industrias textil, calzado, pelucas, entre otras, a una que priorizó el desarrollo y la construcción de grandes polos de desarrollo industrial para especializarse en la industria automotriz, construcción de barcos, plataformas petroleras, entre otras de alto calado.

Por lo tanto, los diferentes regímenes de Corea desde los años sesenta hasta hoy

han podido sortear los retos y las megatendencias geopolíticas y geoeconómicas, así como los relacionados con las olas del cambio tecnológico y su impacto en la producción mundial, la reconfiguración global de cadenas de valor y de los mercados de producción y consumo globales. Corea llegó, por así decirlo, muy tarde a la primera y a la segunda revolución industrial, sin embargo, a partir de la tercera revolución industrial, no solo pudo alcanzar a sus competidores, sino que empezó a construir las bases para ser líder mundial tecnológico en los albores del nuevo milenio.

No obstante, es importante señalar que la economía coreana ha dependido, como ninguna otra dentro de las economías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de sus grandes conglomerados como Samsung, LG, Hyundai, SK, entre otros, particularmente en la generación y el liderazgo mundial en innovación tecnológica. Por ende, es hasta muy recientemente que el gobierno coreano visualizó la necesidad de generar incentivos especiales a través del diseño de políticas públicas para propiciar el emprendimiento y la generación de *startups*, más allá de los grandes conglomerados (Kim y Jaffe, 2010). Cabe resaltar, que la infraestructura digital que el gobierno ha venido desarrollando ha contribuido enormemente a generar las condiciones para conformar ecosistemas digitales y de emprendimiento, sobre todo en lo que respecta al comercio electrónico, donde las *startups* coreanas han sido sumamente exitosas.

Con la llegada del internet en los años noventa a Corea, el gobierno decidió dar el gran salto para apoyar y subsidiar el acceso de banda ancha a todos los hogares coreanos. El desarrollo urbano en Corea presentó una gran ventaja comparativa, considerando que más del 70% de los coreanos viven en apartamentos, por ende, los costos de conectividad fueron mucho más asqueables que, por ejemplo, en Estados Unidos. En Corea, la tasa de acceso a internet es del 100% en los hogares, lo que representa que más de 21,36 millones de hogares de toda la economía están conectados a la red (Hwang, 2024).

Por otro lado, Corea, junto con Israel, es uno de los países que más destina de su producto nacional bruto (PNB) a la investigación y el desarrollo (I&D). En 2022, Corea fue el segundo país en el mundo que más destinó a I&D, con un 5,21% de su PNB, mientras que Israel, siendo el primero, destinó un 6,2% de su economía. El siguiente en la lista fue Taiwán, con 3,9%, en comparación, por ejemplo, con los países de América Latina, donde Argentina es el país que más invierte como porcentaje de su PNB con apenas un 0,55%, seguido por Chile con un 0,33% (Statista, 2022). La comparación es peor si lo medimos en dólares dado que, tanto el tamaño de las economías de Corea (\$1.760 millones de dólares) y de Taiwán (\$802.958 millones de dólares) son mucho más grandes que las de Argentina (604.260 millones de dólares) y Chile (333.760 millones de dólares) (FMI, 2024). Entonces, Corea no solo ha

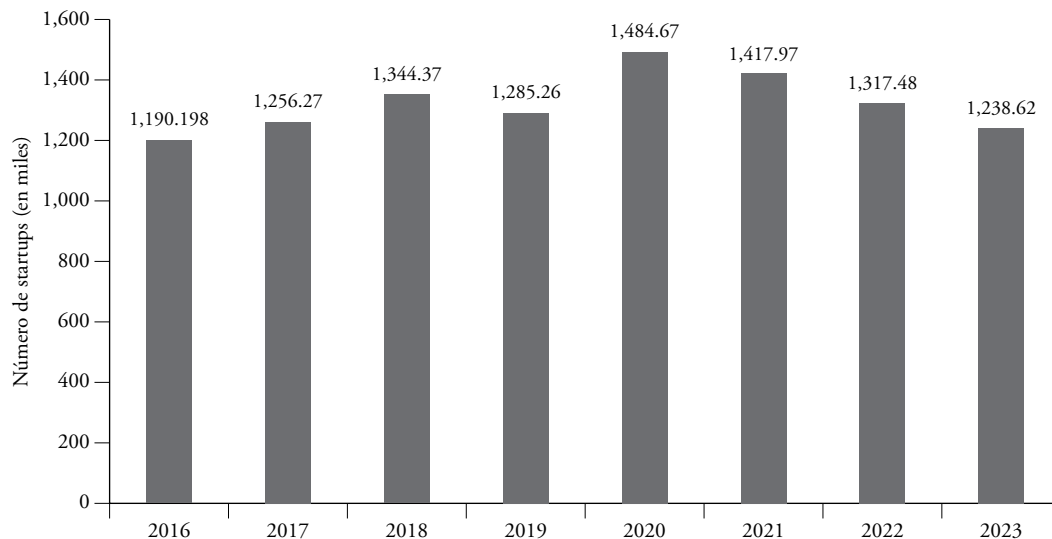
destinado grandes sumas de manera sistemática a la I&D, logrando de esta manera ser líder en innovación, también ha generado políticas públicas para acercar herramientas y oportunidades a las pequeñas y medianas empresas (pymes) y, más recientemente, a las *startups*.

Corea, como país que ha logrado transitar hacia niveles de ingreso alto, requiere generar nuevos motores de crecimiento económico considerando los ciclos de cambio tecnológico, así como el reto demográfico que viene enfrentando de tiempo atrás. Una doble pinza sumamente delicada; por un lado, la baja tasa de natalidad, y, por el otro, el acentuado envejecimiento de su población. Este problema se ha visto acrecentado ante el creciente desempleo entre los jóvenes, mismos que representan el soporte de la economía de Corea. En 2023, el grupo de edad de 20 a 29 años experimentó la tasa de desempleo más alta en Corea del Sur. La economía coreana presenta una gran paradoja; por un lado, hay un segmento de la población que goza de un ingreso muy elevado al punto que, por ejemplo, es uno de los países con la mayor cantidad de campos de golf a nivel mundial, pero, por otro lado, la pobreza entre la proporción de adultos mayores en Corea en 2020 fue del 39%, si bien ligeramente inferior al 45% en la década de 2010, sin embargo, sigue siendo la más alta entre los países de la OCDE (Lee y Lee, 2020).

Por ende, es de vital importancia para el gobierno coreano lograr un mayor balance entre seguir apoyando la innovación generada dentro de sus conglomerados

(*chabelos*), al tiempo de seguir fortaleciendo sus ecosistemas de innovación y emprendimiento enfocados en la creación de *startups*, sobre todo de base tecnológica, que permitan generar nuevos motores de crecimiento económico y, no menos importante, empleos bien remunerados. El gobierno coreano, particularmente a partir del inicio de este milenio, ha puesto especial atención en diseñar políticas públicas para desarrollar ecosistemas de emprendimiento, así como transferir conocimiento y cuantiosos recursos financieros a sus *startups*.

De acuerdo con el Ministerio de Pequeñas y Medianas Empresas y Startups de Corea (Ministry of SMES and Startups, 2023), tan solo en 2023 se fundaron 1,2 millones de nuevas empresas en el país. Si bien esta cifra representa una disminución con respecto a años anteriores (figura 1), sigue siendo un indicador de la vitalidad del ecosistema emprendedor coreano y refleja la magnitud del impacto en la economía y en la creación de nuevos empleos. Y como se observa en la figura 2, el sector de comercio al mayoreo y menudeo lideran la creación de nuevas empresas, poco más de un tercio de las generadas (450 mil), seguido por el sector de alojamiento y servicios de comida (170 mil), así como de bienes raíces (127 mil) (Ministry of SMES and Startups, 2023). Lo cual, por cierto, da cuenta también de que las empresas *startups* han logrado generar nuevos empleos, sobre todo entre los jóvenes, ante todo las dos primeras: comercio y alojamiento y servicios de comida. Esto, a su vez, genera economías de escala, cumpliendo uno de los mayores objetivos

FIGURA 1. NÚMERO DE NUEVAS EMPRESAS EN COREA DEL SUR DE 2016 A 2023 (EN MILES)

Descripción: en 2023, se fundaron alrededor de 1.2 millones de startups en Corea del Sur, lo que representa una disminución respecto a los 1.3 millones del año anterior. El número de nuevas empresas ha disminuido en los últimos años.

Fuente: Startups in South Korea (s. f.).

del gobierno para apoyar estas políticas, la generación de empleos.

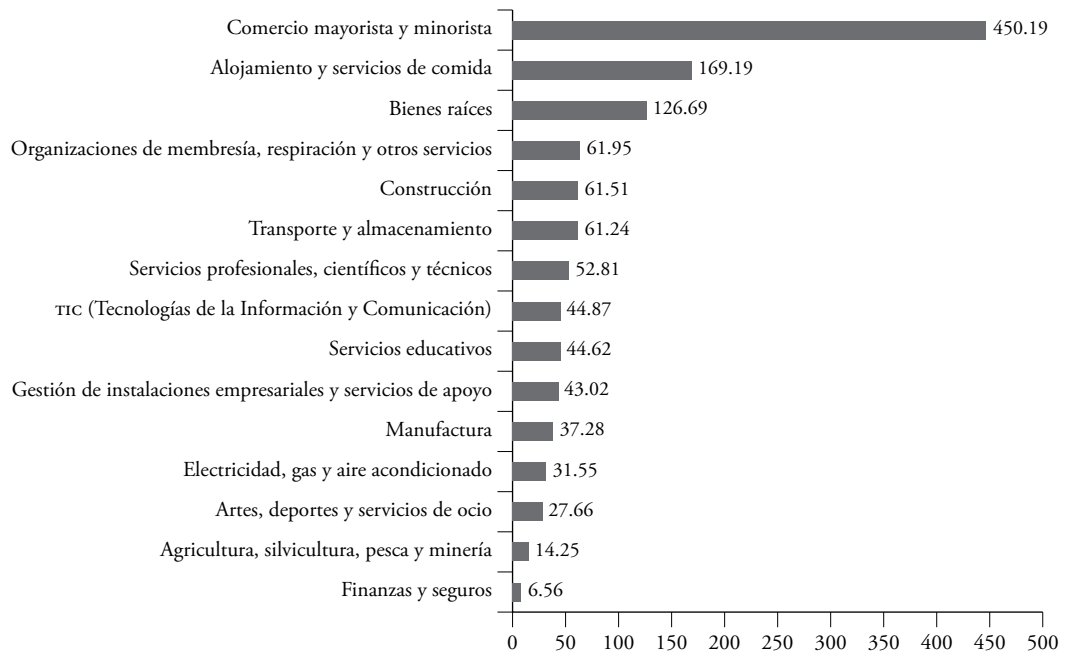
Este artículo tiene como objetivo analizar el ecosistema de *startups* en Corea, explorando los factores que han contribuido a su éxito y las lecciones que pueden aprenderse de él. A través de un análisis de su desarrollo económico y social, las políticas gubernamentales, los sistemas de apoyo y los casos de éxito, se busca comprender cómo Corea logró transformar su economía y convertirse en un líder global en innovación, y cómo las lecciones del modelo coreano pueden servir de inspiración y guía para el desarrollo de ecosistemas *startups* en otras regiones, particularmente en América Latina.

EL CONTEXTO DEL SURGIMIENTO DE COREA COMO UNA POTENCIA INDUSTRIAL BASADA EN EL MODELO DE INNOVACIÓN CATCH-UP Y LEAPFROG TECNOLÓGICO

El desarrollo económico acelerado de Corea se ha enmarcado en lo que se ha denominado como el *Korea Inc.* La economía coreana apostó por generar una poderosa y robusta base industrial basada en grandes conglomerados y en una fortísima inversión en infraestructura y grandes proyectos industriales para producir acero, construcción de barcos, maquinaria de construcción, metales, químicos y electrónica (Lee y Han, 2006).

El balance de esta primera etapa se puede resumir en que la inversión en la

FIGURA 2. NÚMERO DE NUEVAS EMPRESAS EN COREA DEL SUR EN 2023, POR SECTOR EMPRESARIAL (EN MILES)



Descripción: en 2023, se fundaron aproximadamente 450.000 nuevas empresas en el sector del comercio mayorista, lo que lo convierte en la industria más prominente para las Startups en Corea del Sur. El sector de alojamiento y servicios de comida le siguió con casi 170.000 nuevas empresas.

Fuente: Startups in South Korea (s. f.).

industria coreana pasó del 18 al 33% del PNB en los años setenta, donde las industrias pesadas (aceras y petroquímicas) absorbieron el 70% del total. Por su parte, sus conglomerados o *chaebols* se consolidaron como los principales agentes económicos del Estado desarrollista, pasando de un control de la economía de un 17% en 1970 a un 48% en 1980. En cuanto al desarrollo de una fuerza laboral educada, más de 5.000 ingenieros se graduaban cada año. La manufactura pasó del 21,3% del PNB en 1970 al 28,6% en 1980, mientras que, en el mismo periodo, la

industria ligera pasó de representar el 60,8 a un 45,6%, y la industria pesada de un 39,2 a un 54,4% (Chibber, 1999).

En los años ochenta, se presentó la estrategia del modelo de *catch-up* económico con el fin de acelerar la innovación, así como atacar de raíz ciertos problemas tales como la sobrecapacidad instalada y la presión inflacionaria. Esto se lograría a través de fusiones y ajustes, así como de la implementación de una política fiscal rigurosa. La inflación se atacó reduciendo el crédito disponible al consumo de 41% en 1980 a

16% en 1983, y cortando salarios reales; así mismo, se devaluó el won en 25% y se limitó la transferencia de capital doméstico al extranjero, castigando como crimen las transferencias de divisas extranjeras.

Es bajo esta estrategia del modelo *catch-up* durante los años ochenta, que se priorizaron las industrias intensivas en tecnología, principalmente la industria electrónica, en particular la industria de las computadoras y de los semiconductores, siendo Samsung el líder del proyecto a nivel nacional. A principios de la década, su fundador y presidente, Lee Byung-chul, decidió invertir fuertemente en la industria de las memorias RAM (en ese momento, el chip de 64 kilobytes era el líder de la industria). Para 1987, Samsung ya tenía el chip de 256 kilobytes, lo cual hizo que la compañía, y por ende Corea, se convierta en el nuevo líder mundial en el mercado.

Esta nueva etapa es lo que Keun Lee denomina la estrategia del *catch-up* económico al *Leapfrog* tecnológico. Señala Lee:

Cuando se quita la escalera que une a los países en desarrollo con los desarrollados, los que llegan tarde aún pueden alcanzar a sus precursores tomando desvíos (por ejemplo, desarrollo de capacidades) [...] profundizar en las dos cajas negras de las innovaciones tecnológicas y organizativas de la economía [...] En otras palabras, una eventual recuperación y adelantamiento requieren que las economías (en desarrollo) puedan seguir un camino diferente al de sus predecesores. (2019, p. 2)

Es decir, Corea pasó de ser una economía denominada como *copycat*, que aplicando la

ingeniería de reversa logró allegarse tecnología para generar sus propias industrias a través de apoyar y empoderar a los grandes conglomerados, mismos que se hicieron con el tiempo en líderes globales en la industria automotriz, la industria eléctrica y, particularmente, la electrónica. El gobierno de Corea logró, a través de la instrumentación de políticas públicas acompañadas de fuerte financiamiento, crear un piso parejo para que sus empresas pudieran competir con los líderes globales teniendo siempre como base la innovación. Las crisis financieras, en particular la de 1997, le dejó cicatrices a Corea, pero también grandes enseñanzas, lo cual abrió el camino para implementar el modelo de *leapfrog* para iniciar el nuevo milenio.

LA CONSTRUCCIÓN DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN COREA A PARTIR DEL NUEVO MILENIO: LECCIONES DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y POLÍTICA INDUSTRIAL

Los retos del milenio para Corea pasaban por un doble eje: la eficiencia del sistema de innovación y, por otro lado, el dinero que se requería presupuestar para llevar a cabo la estrategia del *leapfrog* tecnológico. Como lo hemos mencionado, el primer reto partía del hecho de que tres cuartos de la I&D de Corea estaba controlada por sus conglomerados. Sin embargo, Corea había generado una sólida infraestructura de innovación (institutos de investigación públicos), pero faltaba mejor coordinación con el sector privado (no estaba alineado con la I&D llevada adelante por los institutos privados)

y la capacidad de absorción de la investigación realizada por el Estado por parte de las pymes era muy baja.

La presidencia de Kim Dae-Jung (1999-2003) lanzó la estrategia que buscó atemperar estos retos, la denominó “Visión 2025”. Básicamente, era la transición del modelo *catch-up* al *leapfrog*, la cual sentó las bases para los planes quinquenales de 2003-2007 y 2008-2012 (Chung *et al.*, 2022), donde las metas eran: a) pasar de un sistema de innovación dirigido por el Estado a uno dirigido por la industria, b) pasar de un sistema de I&D cerrado a uno de redes, c) pasar de una estrategia de inversión dominada por la cadena de valor, a una de utilización y distribución eficiente de la inversión, d) pasar de una estrategia de desarrollo tecnológico de corto plazo a una de largo plazo enfocada en crear mercados y, finalmente, e) dirigirse hacia un sistema nacional de innovación apuntalado por la tecnología.

Durante la presidencia de Roh Moo-Hyun (2003-2008) se avanzó mucho más en una política de innovación coordinada. Para ello se generó un plan para desarrollar un sistema de innovación nacional (2004), el cual contempló, entre otras cosas, la creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (NSTC por sus siglas en inglés), el cual se convirtió en la agencia líder con funciones de coordinación y monitoreo dentro del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MOST por sus siglas en inglés). Así mismo, se creó la Oficina de Innovación en Ciencia y Tecnología (OSTI por sus siglas en inglés). La OSTI estaba conformada de 106 funcionarios gubernamentales, 40%

del MOST, 40% miembros de otros ministerios y 20% del sector privado. Así mismo, se establecieron tres subcomités dentro del OSTI: Subcomité de Operaciones, Comité Especial de Innovación Tecnológica Nacional y Comité Especial de Implementación del Próximo Motor de Crecimiento (Korean National Commission for Unesco, 2009).

Parte de este gran proyecto contempló el hecho de que los institutos de investigación del gobierno (GRI por sus siglas en inglés), pasaron a estar bajo control del MOST. Los GRI habían surgido en la década de los setenta para compensar la falta de investigación del sector privado, pero con el crecimiento de los conglomerados y la fundación de sus propios institutos de investigación cambiaron su rol. Para 2005 absorbían el 13,2% de la inversión en I&D de Corea. Ya habían experimentado una reforma en 2001, pasando de estar bajo control ministerial a estar bajo control de los tres consejos de investigación.

La administración del presidente Lee Myung-Bak (2008-2013) fue determinante en la atención dedicada a las pymes y en el fortalecimiento de los ecosistemas de innovación para las *startups*. Antes de ser el alcalde de Seúl, Lee había sido CEO de Hyundai Engineering and Construction. En su campaña se declaró a favor de un Estado chico, de lograr una mayor eficiencia del sector público y de fomentar una mayor atención hacia las políticas de educación e innovación, a partir de lo cual lanzó su proyecto denominado PLAN 747, es decir, lograr un 7% de crecimiento económico, un PIB per cápita de 40.000 dólares y convertir a

Corea en la séptima economía del mundo para 2017.

Tan pronto asumió el cargo en 2008, implementó una gran reforma con el fin de llevar a cabo una importante transformación a través de una gobernanza en innovación. Hizo diversos ajustes y se enfocó en la mejora continua de la administración pública y de sus políticas públicas. Se desmanteló la Oficina de Innovación en Ciencia y Tecnología (OSTI), y redujo los institutos de investigación del gobierno (GRI) de 52 a 26. También desmanteló el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MOST), que tuvo un rol central en la administración anterior, para dar paso a la fusión de nuevos ministerios, en particular la creación de dos superministerios. El MOST se fusionó con el MOEHRD (Ministerio de Desarrollo de la Educación y los RRHH) formando el MEST (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología) responsable de la investigación básica y la educación. Y, por su lado, el MOCTE (Ministerio de Comercio, Industria y Energía) y el MIC (Ministerio de Información y Comunicaciones) se fusionaron formando el MKE (Ministerio de Economía del Conocimiento), responsable por la investigación aplicada y a cargo del 35% del presupuesto gubernamental para la I&D.

Estos esfuerzos llevados a cabo bajo tres presidencias en Corea se vieron coronados con las administraciones de Park Geun-Hye (2013-2017) y de Moon Jae-in (2017-2022). Como lo veremos más adelante, durante la administración Park se diseñó e implementó la iniciativa llamada Economía Creativa (*Creative Economy*),

misma que buscó acelerar la promoción del emprendimiento. Y, por su lado, la administración del presidente Moon lanzó el proyecto 100 tareas públicas, bajo el lema de “Una nación de la gente, una República de Corea justa”, teniendo como uno de sus pilares fundamentales el fomentar las *startups* de base tecnológica, particularmente impulsadas a través de generar y fortalecer la ciudades inteligentes (*Smart cities*). Así mismo, lanzó su proyecto de la nueva política industrial de Corea denominado *I-Korea 4.0*, con el fin de hacer frente a los retos tecnológicos y de mercado de la Cuarta Revolución Industrial.

MARCO POLÍTICO Y LEGAL

El robusto marco regulatorio y las políticas gubernamentales han sido fundamentales en la creación del ecosistema de *startups* en Corea, particularmente, como lo hemos señalado, en los últimos años el gobierno ha implementado una serie de iniciativas que han generado un entorno propicio para la creación y el crecimiento de *startups*, convirtiendo al país en un referente mundial en materia de emprendimiento.

EVOLUCIÓN DEL MARCO REGULATORIO

El marco regulatorio coreano para las pymes y *startups* ha experimentado una transformación significativa desde principios de 1960, cuando con la intervención del gobierno coreano a cargo del general Park Chung-Hee se diseñaron planes quinquenales de desarrollo. En las décadas de los

sesenta y setenta, los planes quinquenales priorizaron, como se mencionó, el desarrollo de grandes complejos industriales con el objetivo de fortalecer a la industria pesada, particularmente la petroquímica (García y Piñeros, 2018; Wisuttisak, 2020). Sin embargo, esta estrategia inicial favorecería principalmente a las grandes empresas manufactureras, dejando a las pymes con un apoyo limitado.

A partir de la década de los ochenta, el gobierno coreano reconoció el papel crucial de las pymes en el crecimiento económico, especialmente cuando su contribución superó a la de las grandes empresas manufactureras (Sung *et al.*, 2016). Esto motivó un cambio de paradigma en las políticas gubernamentales, pasando de favorecer a los grandes conglomerados a adoptar un enfoque más amigable con las pymes. Particularmente, la política de apoyo a *startups* comenzó con la promulgación de la Ley de Apoyo a *Startups* de 1986 y el establecimiento de capitales de riesgo privados (Yang, 2019). Inicialmente, el enfoque se centró en ampliar las oportunidades de financiamiento basado en inversiones en lugar de préstamos. Sin embargo, a principios de la década de los noventa, el mercado de inversión en *startups* se estancó debido a la falta de un mercado de salida para liquidar los fondos invertidos (Han, 2019).

Para abordar este problema, el gobierno estableció el Korean Securities Dealers Automated Quotations (KOSDAQ) en 1996, un mercado de oferta pública inicial (OPI) para fondos de inversión en tecnología (Mukoyama, 1999), y promulgó la Ley de

Medidas Especiales para la Promoción de Empresas de Riesgo en 1997. Estas medidas revitalizaron el sector de las *startups* tecnológicas, especialmente durante la crisis financiera asiática (Yang, 2019).

Desde entonces, la política de emprendimiento de Corea ha priorizado la creación de un ecosistema basado en inversiones. Se han relajado los requisitos de capital inicial para las empresas de inversión en *startups* y se han promovido nuevas formas de financiamiento, como la conocida como “inversión ángel”, la recaudación de fondos o *crowdfunding* e incentivos fiscales para fomentar la inversión en etapas tempranas (Yang, 2019).

El reconocimiento del potencial de las pymes y *startups* como motores de innovación y crecimiento económico ha llevado a la implementación de políticas específicas para fomentar su creación y desarrollo. Estas políticas incluyen incentivos fiscales, acceso a financiación, programas de mentoría, aceleración y un marco legal más flexible, creando un entorno propicio para el emprendimiento y la innovación.

MINISTERIO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y *STARTUPS*

Establecido en 2017, el Ministerio de Pequeñas y Medianas Empresas y *Startups* (MSS) (Ministry of SMEs and Startups, 2022b) de Corea es una agencia gubernamental responsable de fortalecer la competitividad y apoyar la innovación de las pymes y *startups* en Corea del Sur. La misión del MSS es desarrollar e implementar políticas

gubernamentales en las tres áreas que se muestran en la figura 3.

El mss opera a través de 12 instituciones afiliadas para desempeñar funciones específicas (Ministry of SMEs and Startups, 2022a). La tabla 1 presenta la descripción de cada una de estas instituciones. Además, como parte de su estructura interna, el mss tiene las siguientes divisiones:

1. Oficina de Planificación y Coordinación.
2. Oficina de Política para las Pequeñas y Medianas Empresas.
3. Innovación de *Startup Venture*.
4. Políticas para Pequeñas Empresas.

STARTUP KOREA

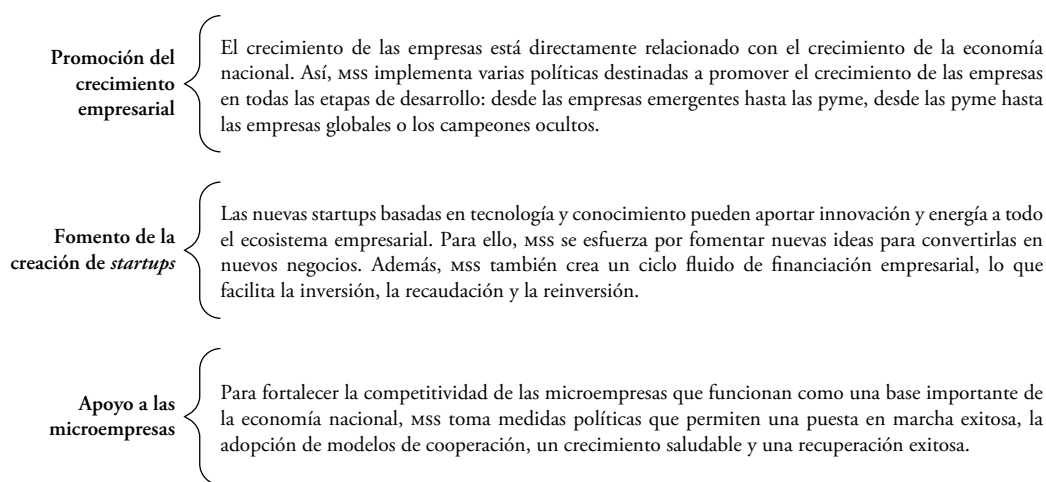
El mss (Ministry of SMEs and Startups, 2022a) ha presentado *Startup Korea*, una

política integral diseñada para impulsar al país hacia el liderazgo mundial en el ámbito de las *startups*. Este ambicioso plan responde a la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución, marcado por la digitalización, la revolución de la inteligencia artificial y otras transformaciones detonadas a partir del surgimiento de las tecnologías disruptivas.

La estrategia *Startup Korea* se basa en tres pilares fundamentales:

1. Más allá de las fronteras
 - Globalización del ecosistema: apertura del ecosistema de *startups* coreano a talentos extranjeros, facilitando su establecimiento y colaboración con empresas locales.
 - Reforma del sistema de inmigración: simplificación de los trámites

FIGURA 3. ÁREAS DE POLÍTICAS GUBERNAMENTALES DEL MSS



Fuente: elaboración propia con base en Ministry of SMEs and Startups (2022b).

TABLA 1. INSTITUCIONES AFILIADAS DEL MSS

Institución	Tipo	Misión principal	Funciones clave
Ministerio de Pymes y <i>Startups</i> (MSS)	Gobierno	Fortalecer la competitividad y apoyar la innovación de las pymes.	Eliminación de barreras comerciales, apoyo a <i>startups</i> , promoción del crecimiento compartido.
Agencia de Pymes y <i>Startups</i> de Corea (KOSME)	Sin fines de lucro (financiada por el gobierno)	Implementar políticas y programas gubernamentales para el crecimiento y desarrollo de las pymes.	Financiamiento, programas de asesoría, consultoría, capacitación, <i>marketing</i> de exportación y programas de cooperación global.
Instituto Coreano de Pequeñas Empresas (KOSBI)	Instituto de investigación	Promover el desarrollo sostenible de las pymes a través de investigación exhaustiva.	Contribuir a establecer políticas nacionales para las pymes, promover el crecimiento de las pymes y mejorar la competitividad global de las pymes.
Instituto Coreano de Desarrollo Empresarial y Empresarial (KISED)	Organización especializada	Contribuir a la economía nacional apoyando el desarrollo de empresas emergentes y empresas unipersonales.	Registro y gestión de aceleradoras, capacitación para <i>startups</i> , apoyo a la comercialización, estadísticas, investigación, desarrollo de políticas, fondos, recursos humanos, globalización y reinicios.
Servicio de Comercialización y Pequeña Empresa (SEMAS)	Agencia afiliada al gobierno	Apoyar a las microempresas, mercados tradicionales y tiendas, y revitalizar la economía de mercado.	Opera el Fondo de Promoción del Mercado para Microempresas, ofrece capacitación y consultoría para microempresas.
Agencia de Promoción de Tecnología e Información para Pymes de Corea (TIPA)	Organización especializada	Aumentar la competitividad de las pymes a través de la innovación tecnológica, gestión eficiente e informatización.	Investigación y desarrollo de políticas de innovación tecnológica, difusión y evaluación de tecnología de la información.
Corporación de Inversión de Riesgo de Corea (KVIC)	Fondo de fondos	Apoyar el crecimiento de las pymes y empresas de riesgo proporcionando una fuente de capital estable.	Organización de fondos, promoción de la participación de inversores institucionales, ampliación de las empresas emergentes de inversión, impulso del mercado de fusiones y adquisiciones.
Federación Coreana de Fundaciones de Garantía de Crédito (KOREG)	Organización pública sin fines de lucro	Garantizar la estabilidad y el crecimiento económico a través de asistencia de garantía de crédito.	Apoyo a fundaciones de garantía de crédito regionales a través de servicios de regarantía.
Corporación Financiera de Tecnología de Corea (KIBO)	Corporación financiera	Facilitar la financiación tecnológica a las pymes innovadoras.	Servicios de garantía de crédito, evaluación del valor de la tecnología, inversiones de capital directas, vinculación de activos de propiedad intelectual con las pymes.

Fuente: elaboración propia con base en Ministry of SMEs and Startups (2022a).

y requisitos para emprendedores extranjeros.

- Programas de apoyo: creación de programas como K-Tech College (formación en *software*) y K-Scouter (identificación y apoyo a *startups* con alto potencial).
- Espacios de colaboración: establecimiento de “Space-K” para fomentar la comunicación y colaboración entre emprendedores de todo el mundo.
- Apoyo a emprendedores coreanos en el extranjero: asistencia y financiamiento para empresas coreanas que operan en el exterior.
- Fondo global: creación de un fondo global de ₩ 10 billones (USD 7,5 mil millones) para atraer inversión extranjera y apoyar la expansión global de *startups* coreanas.

2. Solidaridad

- Fondo Startup Korea: inversión conjunta público-privada de ₩ 2 billones (USD 1,5 mil millones) para 2027, con especial atención en sectores estratégicos como la inteligencia artificial y los semiconductores.
- Nuevos modelos de financiación: combinación de inversión y préstamos para ampliar las opciones de financiamiento de las *startups*.

3. *Startups* regionales, igualdad de oportunidades e innovación abierta

- Impulso a los ecosistemas regionales: creación de Provincial Space-K en áreas con alta concentración de empresas, universidades e institutos de investigación.
- Expansión de *hubs* de inversión ángel regionales: fomento de la inversión temprana en regiones fuera de la capital.
- Colaboración entre *startups* y grandes corporaciones: extensión de los programas de colaboración a los diez principales sectores emergentes, como la inteligencia artificial y la biotecnología.

Además, Startup Korea incluye políticas específicas para apoyar a militares, jóvenes, estudiantes universitarios, investigadores y emprendedores en su camino hacia la creación de empresas. El objetivo del mss es aumentar el número de *startups* coreanas en el top 100 mundial de unicornios para ocupar la quinta posición, y ubicar a Corea entre los tres principales países en materia de emprendimiento a nivel global.

INICIATIVA DE ECONOMÍA CREATIVA

En 2013, con el inicio del gobierno de la presidenta Park Geun-Hye, en pro de una política de economía creativa, se promovió activamente el emprendimiento basado en la tecnología (Han, 2019) y se estableció la Iniciativa de Economía Creativa (Creative Economy Initiative) que ha sido un pilar fundamental en la promoción del emprendimiento en Corea. Esta iniciativa del

Ministerio de Economía y Finanzas (Ministry of Economy and Finance, 2013) buscó fomentar la creatividad y la innovación en todos los sectores de la economía, estableciendo tres objetivos principales:

1. Creación de empleo y mercados: fomentar la generación de nuevos puestos de trabajo y mercados a través de la creatividad y la innovación.
2. Liderazgo global: fortalecer la posición de Corea del Sur como líder en la economía creativa a nivel mundial.
3. Cultura creativa: promover una sociedad que valore y fomente la creatividad en todos los ámbitos.

Para alcanzar estos objetivos, el gobierno diseñó seis estrategias interrelacionadas:

1. Compensación a la creatividad y ecosistema de *startups*: garantizar una remuneración adecuada a la creatividad y establecer un ecosistema propicio para la creación y desarrollo de *startups*.
2. Fortalecimiento de las pymes: impulsar el papel de las pymes en la economía creativa y mejorar su capacidad para competir en los mercados internacionales.
3. Nuevos motores de crecimiento: identificar y desarrollar nuevos motores de crecimiento para abrir nuevos mercados e industrias.
4. Talento creativo global: atraer y retener talento creativo global con espíritu emprendedor y capacidad para asumir riesgos.

5. Innovación en ciencia y tecnología: fortalecer la capacidad de innovación en ciencia, tecnología y tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como pilares de la economía creativa.
6. Promoción de una cultura económica creativa: fomentar una cultura que valore la creatividad y el emprendimiento en toda la sociedad.

La Iniciativa de Economía Creativa ha impulsado la creación de numerosos centros de innovación y espacios de trabajo colaborativo o *coworking spaces* en todo el país, proporcionando a los emprendedores un entorno colaborativo y recursos para desarrollar sus ideas. Además, ha promovido la colaboración entre *startups* y grandes empresas, facilitando la transferencia de tecnología y conocimientos.

ECOSISTEMAS DE APOYO: ACELERADORAS E INCUBADORAS

El ecosistema de *startups* coreano no solo se ha beneficiado de políticas gubernamentales favorables, sino también de una sólida red de aceleradoras e incubadoras que impulsan el crecimiento y la innovación. Estas instituciones, tanto públicas como privadas, ofrecen a los emprendedores recursos financieros, mentoría, espacios de trabajo colaborativo, acceso a redes de inversores y oportunidades de colaboración con empresas establecidas, creando un entorno propicio para el desarrollo de empresas emergentes.

Las aceleradoras han desempeñado un papel fundamental en el éxito de muchas

startups, proporcionándoles el apoyo necesario para escalar rápidamente y alcanzar el éxito global. Las incubadoras, por su parte, se enfocan en apoyar a *startups* en etapas tempranas, proporcionándoles un espacio de trabajo, recursos y asesoramiento para validar sus ideas y desarrollar sus productos. Estas instituciones suelen estar ubicadas en universidades o parques tecnológicos, lo que facilita la colaboración entre emprendedores, investigadores y expertos de la industria.

Entre las aceleradoras e incubadoras más importantes de Corea se encuentran:

SPARKLABS

Fundada por emprendedores para emprendedores, SparkLabs es una aceleradora global reconocida por su enfoque en *startups* tecnológicas con potencial de expansión internacional. Su programa ofrece mentorías con el fin de asegurar la próxima ronda de financiación y ayuda a las nuevas empresas a atraer no solo a inversores coreanos, sino también a destacados inversores mundiales (SparkLabs, 2024).

FUTUREPLAY

Future Play es una aceleradora de *startups* de alta tecnología en Corea que se caracteriza por apoyar a las nuevas empresas en la atracción de inversiones, la verificación de la adecuación del producto al mercado, la contratación de talentos clave y la conexión con inversionistas. El programa de aceleración se centra en empresas emergentes en etapa inicial que buscan globalizarse (FuturePlay, 2024).

BIGBANG ANGELS

Bigbang Angels es un inversor institucional en etapa inicial con sede en Corea y Singapur, que se centra en nuevas empresas transfronterizas y se especializa en sectores como la salud, la tecnología agrícola y la inteligencia artificial. Su programa apoya la I+D vinculando varios fondos gubernamentales en Corea, junto con inversiones a empresas, y apoya la verificación de la comerciabilidad de las empresas con varios socios públicos/conglomerados. También ayuda a las empresas a expandir sus negocios a los mercados globales a través de Singapur y Canadá (Angels, 2024).

DREAMPLUS

DreamPlus es una aceleradora impulsada por Hanwha Corporation. Su objetivo es promover la colaboración, la innovación y el crecimiento entre los actores del ecosistema de *startups*, contribuyendo a construir y revitalizar un ecosistema de *startups* saludable a través de conexiones entre sus miembros. Proporciona financiación inicial para nuevas empresas prometedoras. Además, ofrece espacios de oficina, tutoría de expertos, relaciones con inversores y soluciones de *marketing* especializadas (DreamPlus, 2024).

K-STARTUP GRAND CHALLENGE

K-Startup Grand Challenge es el mayor programa de *startups* de Corea, organizado por el MSS en colaboración con otros diez organismos gubernamentales. Es un programa

de aceleración de *startups* diseñado para atraer a emprendedores extranjeros a Corea del Sur y fomentar la colaboración entre *startups* nacionales e internacionales. El programa ofrece un programa de residencia de 3.5 meses, mentoría, espacios de *coworking* y oportunidades de financiamiento, con premios de hasta \$400.000 dólares, además de otros beneficios como subsidios para gastos de manutención en Corea, apoyo para la obtención de visas de *startup* y prácticas gratuitas (Challenge, 2024; KISED, 2024b).

CASOS DE ÉXITO Y CONTRIBUCIONES GLOBALES

El creciente ecosistema de *startups* en Corea ha dado lugar a un notable número de casos de éxito que han trascendido las fronteras nacionales, consolidando la posición del país como líder en innovación. Estas empresas emergentes, impulsadas por políticas gubernamentales favorables y ecosistemas de apoyo sólidos, han logrado escalar rápidamente y expandirse a mercados internacionales, demostrando la eficacia del modelo coreano de innovación y emprendimiento. Esta sección aborda dos de los casos más exitosos de *startups* coreanas, Coupang y Kakao Corp.

COUPANG: LA REVOLUCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Fundada en 2010 por Bom Kim, un emprendedor coreano-estadounidense graduado de Harvard, Coupang es la *startup* de comercio electrónico de más rápido crecimiento

de todos los tiempos en Corea (Phuong y Almor, 2018). Desafiando a rivales establecidos como Amazon, Coupang se ha convertido en el gigante del comercio electrónico coreano tan solo unos años después de su establecimiento (Gilchrist, 2019).

En sus inicios, Coupang operaba como una empresa de comercio social, similar a Groupon (Phuong y Almor, 2018). Sin embargo, Kim pronto se dio cuenta de que el modelo de compras grupales no era sostenible a largo plazo, e inspirado en Amazon, en 2014 decidió cambiar el enfoque de la empresa hacia el comercio electrónico tradicional, lanzando una innovadora garantía de entrega al día siguiente (Coupang, 2024; De medios, 2023).

Este cambio de estrategia fue arriesgado y requirió una inversión significativa en infraestructura logística. Sin embargo, su apuesta por la entrega rápida y la satisfacción del cliente resultó ser un éxito rotundo. La empresa introdujo el servicio *Rocket Delivery*, que garantiza la entrega en el mismo día o al día siguiente para la mayoría de los productos (Coupang, 2024). Este servicio, junto con una amplia selección de productos y precios competitivos, atrajo a millones de clientes e impulsó el crecimiento exponencial de la empresa.

Actualmente, Coupang opera más de 100 centros logísticos en más de 30 ciudades y, a través de un sistema de compra directa/entrega directa antes y después del centro logístico, elimina los márgenes de distribución de intermedios y ofrece precios/descuentos bajos (Coupang, 2024; De medios, 2023).

Coupang también ha invertido fuertemente en tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el *big data* para optimizar sus operaciones y ofrecer una experiencia de compra personalizada (Namuwiki, 2024). Además, la empresa lanzó nuevos servicios como *Rocket Fresh* (entrega de comestibles frescos), *Coupang Eats* (entrega de comida a domicilio) y *Coupang Play* (servicios de transmisión OTT) ampliando aún más su alcance en el mercado. La tabla 2 muestra los principales hitos en la historia de *Coupang*, desde su fundación hasta su consolidación como líder del comercio electrónico en Corea.

TABLA 2. HISTORIA DE COUPANG

Año	Acontecimiento
2010	Fundación de Coupang
2014	Inicio de <i>Rocket Delivery</i> (primer servicio de entrega al día siguiente en la industria del comercio electrónico de Corea)
2015	Lanzamiento de <i>Coupang Pay</i>
2017	Inicio de <i>Rocket Jikgu</i> (entrega internacional en 3 días), lanzamiento de la primera marca de productos de Coupang "Tamsa"
2018	Lanzamiento de entrega en el mismo día, entrega al amanecer, <i>Rocket Fresh</i> , membresía <i>Rocket Wow</i>
2019	Lanzamiento de <i>Coupang Eats</i> (servicio de entrega de comida a domicilio desde el restaurante hasta la puerta del cliente)
2020	Lanzamiento de <i>Coupang Play</i> (servicio de transmisión OTT exclusivo para miembros de <i>Rocket Wow</i>)
2021	Oferta pública inicial (OPI) de 4,6 mil millones de dólares en la Bolsa de Nueva York
2022	Los miembros de <i>Wow</i> superan los 10 millones

Fuente: adaptado de Lee (2023).

La salida de Coupang a la Bolsa de Nueva York en 2021 fue un hito importante para el ecosistema de *startups* coreano. La empresa recaudó 4,6 mil millones de dólares en su OPI (oferta pública inicial), convirtiéndose en la mayor salida a bolsa de una empresa coreana en una década (TipRanks, 2021). Este éxito no solo validó el modelo de negocio de Coupang, también demostró el potencial de las *startups* coreanas para competir a nivel global.

El éxito de Coupang ha tenido un impacto significativo en el ecosistema de *startups* coreano. La empresa ha demostrado que es posible construir una empresa de tecnología líder a nivel mundial desde Corea, inspirando a una nueva generación de emprendedores. Además, ha elevado los estándares de servicio al cliente en el comercio electrónico coreano, obligando a sus competidores a mejorar sus propias ofertas.

Coupang también ha tenido un impacto positivo en la economía coreana, creando miles de empleos y generando ingresos significativos. Su inversión en infraestructura logística ha mejorado la eficiencia de la cadena de suministro en todo el país, beneficiando a otras empresas y consumidores.

KAKAO: EL ECOSISTEMA DIGITAL "TODO EN UNO"

Kakao Corp. (Kakao) es una de las empresas de tecnología más influyentes en Corea y se ha convertido en una parte casi omnipresente de la vida diaria de los coreanos (Eunjeong, 2013). Hoy en día, su aplicación de mensajería *KakaoTalk* es utilizada por

casi todos los usuarios de teléfonos móviles en el país.

KakaoTalk fue lanzada en 2010 por Kim BumSoo, convirtiéndose en un éxito instantáneo que superó rápidamente a sus competidores Google Talk y WhatsApp, el primer servicio de mensajería móvil del mundo; de esta manera, se convirtió en el servicio de redes sociales número uno de Corea logrando alcanzar una penetración del 93% en el país y más de 150 millones de usuarios en tan solo 3 años (Han y Cho, 2015; MOFA, 2013).

Desde entonces, Kakao ha trascendido su función original de mensajería para convertirse en una plataforma social integral que abarca juegos, contenido digital, *marketing*, comercio electrónico, pagos móviles, transporte, y una variedad de otros servicios, tal como se muestra en la tabla 3.

TABLA 3. HISTORIA DE KAKAO

Año	Acontecimiento
2010	Lanzamiento de KakaoTalk, la aplicación de mensajería móvil que se convertiría en el servicio principal de Kakao.
2010	Lanzamiento de <i>KakaoTalk Gifts</i> , una tienda de regalos que permite a los usuarios enviar obsequios como café de Starbucks o joyas finas a sus amigos a través de KakaoTalk app.
2012	Introducción de emoticones y juegos en KakaoTalk, lo que impulsó su popularidad y monetización.
2013	Lanzamiento de <i>Kakao Page</i> , una plataforma de contenido digital que ofrece webtoons, novelas y otros formatos.
2014	Surgimiento de la tienda física de <i>Kakao Friends</i> , dando inicio a la fabricación y venta de productos basados en personajes de Kakao.

Año	Acontecimiento
2014	Lanzamiento de <i>Kakao Pay</i> , plataforma de pagos electrónicos a través de <i>KakaoTalk app</i> .
2014	Fusión con Daum Communications, creando Daum Kakao (luego renombrado Kakao).
2015	Lanzamiento de <i>Kakao Taxi</i> , un servicio de transporte que revolucionó la industria del taxi en Corea.
2016	Adquisición de Loen Entertainment, una importante compañía de música y entretenimiento, que luego se convirtió en Kakao M (actualmente <i>Kakao Entertainment</i>).
2017	Lanzamiento de <i>Kakao Bank</i> , un banco móvil que rápidamente ganó popularidad por su facilidad de uso y servicios innovadores.
2018	Lanzamiento de <i>Kakao Mobility</i> , una plataforma que integra diversos servicios de transporte, como taxis, bicicletas compartidas y navegación.
2020	Lanzamiento de <i>Kakao Wallet</i> .
2021	Kakao se convierte en una de las empresas más valiosas de Corea.
2022	Lanzamiento de <i>Kakao Healthcare</i> , una plataforma de salud digital que ofrece servicios como telemedicina y gestión de registros médicos.
2023	Introducción de KoGPT, el modelo de inteligencia artificial generativa "Sia", entrenado en el KoGPT (Generative Pre-trained Transformer coreano) de Kakao Brain.

Fuente: elaboración propia con base en Han y Cho (2015) y Kakao (2024).

El éxito de Kakao radica en su capacidad para crear un ecosistema digital integrado que satisface las diversas necesidades de los usuarios. La empresa ha aprovechado su enorme base de usuarios para lanzar nuevos servicios y expandirse a nuevos mercados. Además, ha fomentado la innovación

abierta, colaborando con *startups* y desarrolladores externos para crear nuevas aplicaciones y servicios. El lema de Kakao es crear un mundo mejor enfocándose en seis áreas (Kakao services, 2024):

1. Comunicación.
2. Vida.
3. Negocio.
4. Compras.
5. Entretenimiento.
6. Impacto social.

La diversificación y expansión de los servicios de Kakao (tabla 4) han contribuido significativamente al crecimiento de la economía digital de Corea. La empresa ha creado miles de empleos y ha generado ingresos significativos para el país. Su éxito también ha inspirado a una nueva generación de emprendedores coreanos, demostrando que es posible construir empresas tecnológicas líderes a nivel mundial desde Corea.

TABLA 4. DIVERSIFICACIÓN Y EXPANSIÓN DE LOS SERVICIOS DE KAKAO

Servicio	Categoría	Descripción
KakaoTalk	Comunicación	Aplicación de mensajería móvil con funciones de chat, llamadas, videoconferencias, juegos, comercio electrónico, pagos móviles y más.
Kakao Pay	Fintech	Plataforma de pagos móviles y servicios financieros.
Kakao Bank	Fintech	Banco móvil que ofrece cuentas de ahorro, préstamos y otros servicios financieros.
Kakao Mobility	Transporte	Plataforma que integra servicios de transporte como taxis, bicicletas compartidas y navegación.
Kakao Style	Moda	Plataforma de comercio electrónico de moda y estilo de vida.
Kakao Entertainment	Entretenimiento	Productora y distribuidora de música, películas, series de televisión y contenido digital.
Kakao Games	Juegos	Desarrollador y distribuidor de juegos móviles y de PC.
Kakao Piccoma	Contenido digital	Plataforma de webtoons y novelas digitales.
Kakao Brain	Inteligencia artificial	Investigación y desarrollo de tecnologías de inteligencia artificial.
Kakao Enterprise	Soluciones empresariales	Servicios de mensajería empresarial, marketing digital y soluciones en la nube.
Kakao Healthcare	Salud	Plataforma de salud digital que ofrece telemedicina, gestión de registros médicos y otros servicios.
Kakao Ventures	Capital de riesgo	Firma de capital de riesgo que invierte en <i>startups</i> tecnológicas.
Kakao Investment	Inversiones	Firma de inversión que gestiona fondos de inversión en diversas industrias.
Linkage Lab	Investigación y desarrollo	Laboratorio de investigación y desarrollo enfocado en tecnologías futuras.

Fuente: elaboración propia con base en Kakao services (2024).

LECCIONES Y OPORTUNIDADES PARA AMÉRICA LATINA

El ecosistema de *startups* coreano, con su notable crecimiento y éxito a nivel mundial, ofrece valiosas lecciones y oportunidades para la región de América Latina. La tabla 5 muestra las tendencias y estrategias clave del ecosistema coreano que, adaptadas a los diferentes contextos económicos y culturales de cada país, pueden servir de inspiración y guía para el desarrollo del ecosistema

de *startups* y emprendimiento en América Latina.

Si bien en América Latina existen desafíos como las oportunidades de financiamiento, la regulación excesiva y la escasez de talento (:), el modelo coreano demuestra que, con un enfoque estratégico desde el gobierno a través de políticas públicas y un compromiso sostenido con la innovación, es posible crear un entorno propicio para el crecimiento de *startups* y la transformación de la economía.

TABLA 5. TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS CLAVE DEL ECOSISTEMA DE STARTUPS COREANO

Aspecto	Descripción
Cultura de la innovación	Fomento de una cultura que valora la creatividad, la toma de riesgos y la experimentación como base para el éxito de las <i>startups</i> .
Colaboración público-privada	Estrecha colaboración entre el gobierno, el sector privado y las instituciones académicas para impulsar la innovación y el crecimiento económico.
Marco legal	Políticas y estrategias que fomenten la creación y crecimiento de <i>startups</i> , simplificando los procedimientos de registro de empresas, temas de inmigración y planeación de programas de apoyo.
Estructura gubernamental	Sólido sistema institucional de apoyo a las <i>startups</i> , con un ministerio dedicado y varias instituciones especializadas.
Programas de apoyo	Programas de aceleración, incubación y mentoría para brindar apoyo financiero, capacitación y recursos a las <i>startups</i> en diferentes etapas de desarrollo.
Enfoque en sectores estratégicos	Priorización de la inversión en sectores con potencial de crecimiento y alto valor agregado como tecnologías emergentes.
Apoyo a la globalización	Implementación de programas para ayudar a las <i>startups</i> a expandirse a mercados internacionales, brindando apoyo en áreas como financiamiento, <i>marketing</i> y regulación.
Financiamiento diversificado	Desarrollo de diversas fuentes de financiamiento para <i>startups</i> , incluyendo capital de riesgo, <i>crowdfunding</i> y programas gubernamentales de apoyo.
Inversión en I+D	Inversión significativa en investigación y desarrollo (I+D) para impulsar la innovación tecnológica y el desarrollo de productos y servicios de vanguardia.
Educación y talento	Fuerte inversión en educación y formación de talento humano en áreas tecnológicas y empresariales para alimentar el ecosistema de <i>startups</i> .

Fuente: elaboración propia con base en Hamid (2023), KISED (2024a), Ko y An (2019), Ministry of SMEs and Startups (2022a y 2023).

CONSIDERACIONES FINALES

Si bien la economía de Corea y su capacidad para generar innovación sigue dominada por sus grandes conglomerados, es de destacar que gracias a más de dos décadas de diseño y aplicación de diversas políticas públicas, Corea ha generado un sólido ecosistema de emprendimiento. Subrayando como una de sus fortalezas el haber acercado el financiamiento a través de fondos de inversión como Bigbang Angels, entre otros fondos de inversión y capital semilla. Y no solo del sector privado nacional o internacional, también del sector público a nivel federal, estatal y de ciudad, e incluso de distritos.

Por otro lado, queda patente el éxito en la generación de aceleradoras con un fuerte enfoque en *startups* de base tecnológica, cuyos biomas han puesto al servicio de los emprendedores diversas herramientas, redes y conocimientos. Desde cuestiones básicas como temas de administración, mercadotecnia, ventas y servicios legales, hasta cuestiones mucho más sofisticadas como acercar a investigadores y especialistas globales, avances científicos que se han generado en laboratorios de centros de investigación y universidades dentro y fuera de Corea.

En el marco de una economía global digital, el hecho de que el gobierno coreano hubiese generado una poderosa red de conectividad de banda ancha por todo el país ha facilitado y ofrecido ventajas especiales a su ecosistema para poder generar *startups*, por ejemplo, en el campo del comercio electrónico como los casos expuestos en este

trabajo tanto de Coupang y como de Kakao Corp. Así mismo, como se ha expuesto, con los años, el gobierno coreano ha generado una sociedad consciente del uso de las herramientas digitales, no solo para la generación de negocios, sino como una forma de vida, del día a día, por ejemplo, desde facilitar la cultura de pagos electrónicos a través de aplicaciones como Kakao Pay, entre otros. Así mismo, se deben subrayar los esfuerzos que desde el Estado se han implementado a través de planes y proyectos nacionales, en particular por las administraciones los presidentes Park y Moon, con el fin de poder enfrentar los retos de la Cuarta Revolución Industrial, a través de estrategias como la Iniciativa de la Corea Creativa y del I-Korea 4.0 respectivamente.

Finalmente, como lo señalamos, si bien ningún modelo puede ser replicado en su totalidad, consideramos que las economías más grandes de América Latina podrían estudiar las mejores prácticas que ha implementado el gobierno de Corea para fortalecer su ecosistema de innovación y emprendimiento a través de sus incubadoras y aceleradoras, por medio del diseño y la aplicación de políticas públicas innovadoras y, muchas veces, disruptivas. Además, cabe señalar que el ecosistema coreano está abierto para que emprendedores de nuestra región puedan presentar sus proyectos en sus aceleradoras y recibir los beneficios de cualquier *startup* coreana. Los ecosistemas son exitosos en la medida en que atraen al mejor talento global, con las mejores ideas y donde se provee capital semilla para llevar al siguiente nivel estos proyectos. Los casos de

startups como Coupang y Kakao Talk dejan más que patente la necesidad en el siglo XXI de generar empresas unicornios dado que, como en el caso de Corea, se han convertido en poderosos motores de crecimiento económico y de atracción de otras inversiones, así como generadoras de nuevos empleos.

REFERENCIAS

- Angels, B. (2024). *Accelerator*. Bigbang Angels. <https://www.bigbangangels.com/>
- Challenge, K.-S. G. (2024). *K-Startup Grand Challenge 2024*. <https://k-startupgc.org/>
- Chibber, V. (1999). Building a developmental state: The Korean case reconsidered. *Politics & Society*, 27(3), 309-346. <https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/6256363.pdf>
- Chung, C.-S., Choi, H. y Cho, Y. (2022). Analysis of digital governance transition in South Korea: Focusing on the leadership of the president for government innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 2. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010002>
- Coupang (2024). *We strive for the best customer experience on Earth*. <https://www.aboutcoupang.com/English/services/default.aspx>
- De medios, T. (2023). 쿠팡의 모든 것도 조사해봤어! 같이 보자-. 미디어 아틀리에. <https://maily.so/mediaatelier.official/posts/2fb9c6f0>
- DreamPlus (2024). Home. DreamPlus. <https://www.dreamplus.asia/>
- Eunjeong, C. (2013). KakaoTalk, a mobile social platform pioneer. *SERI Quarterly*, 6(1), 63-69.
- Fondo Monetario Internacional (FMI) (2024). *List of countries's GDP (nominal)*. FMI. <https://www.imf.org/en/Home>
- FuturePlay (2024). *Portfolio*. 퓨처플레이. <https://futureplay.co/portfolio>
- García, C. A. I. y Piñeros, O. D. L. (2018). *Política comercial de Colombia y Corea del Sur en la segunda mitad del siglo XX: Determinantes de su divergencia*. Universidad de La Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/245/
- Genome, S. (2023). *The global startup ecosystem report 2023: Global startup ecosystem ranking 2023 (Top 30 + runners-up)*. <https://startupgenome.com/article/global-startup-ecosystem-ranking-2023-top-30-plus-runners-up>
- Gilchrist, K. (2019). *How a Harvard dropout founded South Korea's most valuable start-up*. <https://www.cnn.com/2019/12/04/coupang-harvard-dropout-bom-kim-built-koreas-most-valuable-start-up.html>
- Hamid, T. (2023). *Lessons to learn from South Korea's startup ecosystem*. Wamda. <https://www.wamda.com/2023/11/lessons-learn-south-korea-startup-ecosystem>
- Han, J. y Cho, O. (2015). Platform business Ecomodel evolution: Case study on KakaoTalk in Korea. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1(1), 1-14.
- Han, J. (2019). Promotion of technology-based startups: TIPS policy of Korea. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 8(3), 396-416.
- Hwang, M. (2024). *The Internet landscape of South Korea and KRNog update*. <https://blog.apnic.net/2024/03/19/the-internet-landscape-of-south-korea-and-krnog-update/#:~:text=In%20South%20Korea%2C%20the%20rate,across%20the%20economy%20are%20connected.>
- Kakao (2024). *Kakao*. Kakaocorp. <https://www.kakaocorp.com/page/story/history>

- Kakao services (2024). *Service Kakao creates a better world*. Kakaocorp. <https://www.kakaocorp.com/page/service/service?lang=en>
- Kim, M. O. y Jaffe, S. (2010). *The New Korea. An inside look at South Korea's Economic Rise*. American Management Association.
- KISED (2024a). *Korea Institute of Startup & Entrepreneurship Development*. <https://www.kised.or.kr/menu.es?mid=a20101000000>
- KISED (2024b). *K-Startup Grand Challenge 2024*. <https://k-startupgc.org/program/details>
- Korean National Commission for Unesco (2009). Unesco-Unevoc International Centre for Technical and Vocational Education and Training UN Campus. Bonn, Alemania. <https://unevoc.unesco.org/home/UNEVOC+Publications>
- Ko, C.-R. y An, J.-I. (2019). Success factors of student startups in Korea: From employment measures to market success. *Asian Journal of Innovation & Policy*, 8(1). https://www.researchgate.net/profile/Chang-Ryong-Ko/publication/335654124_Success_Factors_of_Student_Startups_in_Korea_From_Employment_Measures_to_Market_Success/links/5d724b59a6fdcc9961b21a92/Success-Factors-of-Student-Startups-in-Korea-From-Employment-Measures-to-Market-Success.pdf
- Labra, R. y Myrna, J. (2017). El sistema de ciencia y tecnología de Corea del Sur: ¿Un ejemplo de colaboración internacional para Europa? *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 48-76. doi: 10.17561/ree.v0i1.3191
- Lee, J. (2023, marzo 7). "Innovación logística" lanzada por Rocket Delivery... Dando la vuelta a las compras [K Brand Report]. 로켓배송이 쏘아 올린 '물류 혁신'... 쇼핑의 판을 뒤집다 [K브랜드 리포트]-세계일보. 세계일보. <https://www.segye.com/newsView/20230307514696>
- Lee, K. (2019). The art of economic catch-up: Barriers, Detours and leapfrogging in innovation systems. Cambridge University Press.
- Lee, S. J. y Han, T. (2006). The demise of "Korea, Inc.": Paradigm shift in Korea's developmental state. *Journal of Contemporary Asia*, 36(3), 305-324. <https://doi.org/10.1080/00472330680000191>
- Lee, S. y Lee, W. (2020). *Old-age labour market transition and poverty in Korea*. European Commission. Background paper No. 14. https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/documents/publication/wcms_875960.pdf
- Lee, J. y Myong, S. (2023). Financial crisis and female entrepreneurship: Evidence from South Korea (pp. 1-103). https://ink.library.smu.edu.sg/soe_research/2651
- Ministry of Economy and Finance (2013). *Creative economy action plan and measures to establish a creative economy ecosystem*. Ministry of Economy and Finance. <https://english.moef.go.kr/pc/selectTbPressCenterDtl.do?boardCd=N0001&seq=3289>
- Ministry of SMEs and Startups (2022a). *Affiliated Organization*. <https://www.mss.go.kr/site/eng/01/20104000000002019110651.jsp>
- Ministry of SMEs and Startups (2022b). *Mission*. <https://www.mss.go.kr/site/eng/01/20101000000002019110619.jsp>
- Ministry of SMEs and Startups (2023). 중소기업부 *Ministerio de Pequeñas y Medianas Empresas y Startups (MSS) de Corea*. <https://www.mss.go.kr/site/smba/06/20601000000002019081948.jsp>

- MOFA (2013). *KakaoTalk dominates Korea as messaging app* 상세보기. Ministerio de Asuntos Exteriores (MOFA). https://overseas.mofa.go.kr/nl-en/brd/m_6988/view.do?s eq=703638&srchFr=&srchTo=&srchWord=&srchTp=&multi_itm_seq=0&itm_seq_1=0&itm_seq_2=0&am p ; c o m p a n y _ c d =&company_nm=
- Mukoyama, H. (1999). *Promotion of small business development in South Korea*. The Japan Research Institute. <https://www.jri.co.jp/english/periodical/rim/1999/RIME199903korea/>
- Namuwiki (2024). 쿠팡. 나무위키. <https://namu.wiki/w/%EC%BF%A0%ED%8C%A1>
- Phuong, D. K. y Almor, T. (2018). *The internationalization strategies of e-commerce smes and start-ups in South Korea Case studies of four e-commerce start-ups: Cconma, Coupang, Memebox, TicketMonster*. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/30689/bachelor_Dinh_Phuong_2018.pdf?sequence=1
- SparkLabs (2024). *SparkLabs*. <https://www.sparklabs.co.kr/sp/program.php>
- StartupBlink (2024). *The startup ecosystem of South Korea*. <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/south-korea>
- Startups in South Korea (s. f.). *Statista*. <https://www.statista.com/study/56423/startups-in-south-korea/>
- Statista (2022). *Leading countries by research and development (R&D) expenditure as share of gross domestic product (GDP) worldwide in 2022*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/732269/worldwide-research-and-development-share-of-gdp-top-countries/>
- Sung, C.-Y., Kim, K.-C. and In, S. (2016). Small and medium-sized enterprises policy in Korea from the 1960s to the 2000s and beyond. *Small Enterprise Research*, 23(3), 262-275.
- TipRanks (2021, marzo 14). *Coupang... the Amazon of South Korea?* Nasdaq. <https://www.nasdaq.com/articles/coupang...the-amazon-of-south-korea-2021-03-14>
- Wang, J.-H. (2007). From technological catch-up to innovation-based economic growth: South Korea and Taiwan compared. *The Journal of Development Studies*, 43(6), 1084-1104.
- Wisuttisak, P. (2020). *Comparative study on regulatory and policy frameworks for promotion of startups and SMEs in Japan, the Republic of Korea, Malaysia, and Thailand* (ADB Working Paper No. 1206). Asian Development Bank Institute. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/668331/adb-wp1206.pdf>
- World Bank. (2024). *GDP ranking*. <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038130>
- Yang, H. B. (2019). *The status of start-up policy and tasks*. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4196541>
- Yang, J.-M., Kim, T.-W. y Han, H.-O. (2006). Understanding the economic development of Korea from a co-evolutionary perspective. *Journal of Asian Economics*, 17(4), 601-621.